



中国移动通信  
CHINA MOBILE

沟通从心开始  
*Reaching Out From Heart*

# 客户抱怨投诉与压力管理

培训师 罗桺文

# 课程纲要



- ❖ 认识自我
- ❖ 正确认识客户的需求
- ❖ 影响服务质量的因素
- ❖ 客户的抱怨分析
- ❖ 有效处理客户投诉的步骤
- ❖ 化解抱怨的积极行为
- ❖ 客户关怀
- ❖ 压力管理

# 服务价值观

知识

业绩

态度

技能

- 学习知识
- 掌握技巧
- 改变态度
- 树立目标

职业化营销经理人

环境



环境

# 正确认识客户的需求

品质

安心

感觉

价值

产品+服务+文化



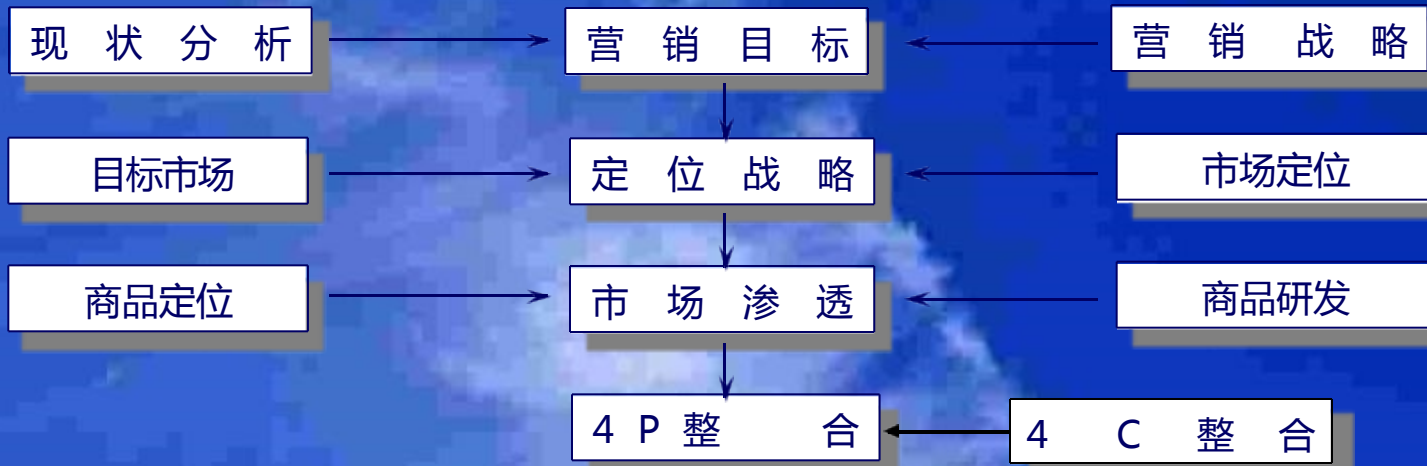
# 产品组成要素

- 市场营销学中产品的含义
  - 产品的三个组成部分
- 企业利润的来源
- 产品（服务）清单

◆ 竞争壁垒：不断创新+优质服务+ CRM

↑  
标准化

# 营销整合战术

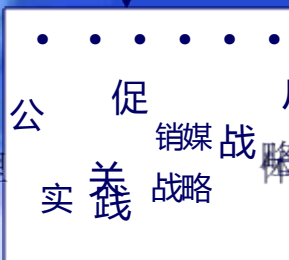
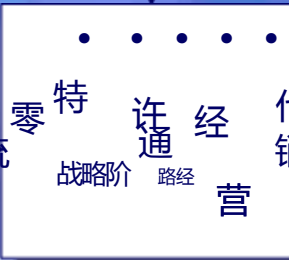
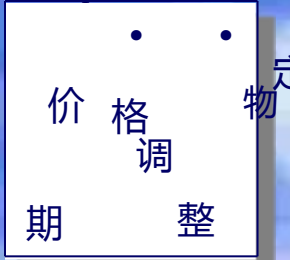
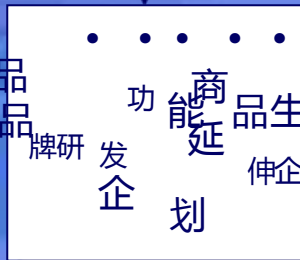


STEP 4-1  
4 商品战略

STEP 4-2  
价格战略

STEP 4-3  
通路战略

STEP 4-4  
促销战略



- ❖ 谁是顾客?
- ❖ 顾客有几种细分方法
- ❖ 如何认识并了解顾客的不同需求

- ❖ 顾客需求综合分析与管理
- ❖ 顾客需求变化特征
- ❖ 顾客购买决策过程



# 谁是顾客？



顾客是：

上帝

笨蛋

老师

认我们学习其消费习惯和偏好，我们需要与顾客建立学习型关系，做到你比他更了解他自己。例；美国：有一种公司“家庭购物代理公司”，他会在一定的时间内向您提打一个电话：“张先生，通过我们对牙膏平均使用周期的了解是15天，而您现在用的牙膏已经用了13天，您需要再来一管牙膏。”

# 对顾客进行战略上的思考

问题：

- ❖ 客户是谁？
- ❖ 每类客户对公司的价值？
- ❖ 各类客户的盈亏平衡点？
- ❖ 客户的过去、现在和潜在价值
- ❖ “客户”价值的定义/标准？

客户关系的货币  
和非货币价值

并非所有的客户  
都是有价值的

# 顾客有几种细分方法？

## □ 营销学中的市场与顾客细分

- 内外部
- 贡献
- 购买意愿与素质
- 内/外在价值型
- 价格与价值导向
- 需求层次

## □ 市场细分对企业经营的指导

## □ *CRM* 在工作中的辅助作用

- 交接
- 壁垒

# 顾客类型划分



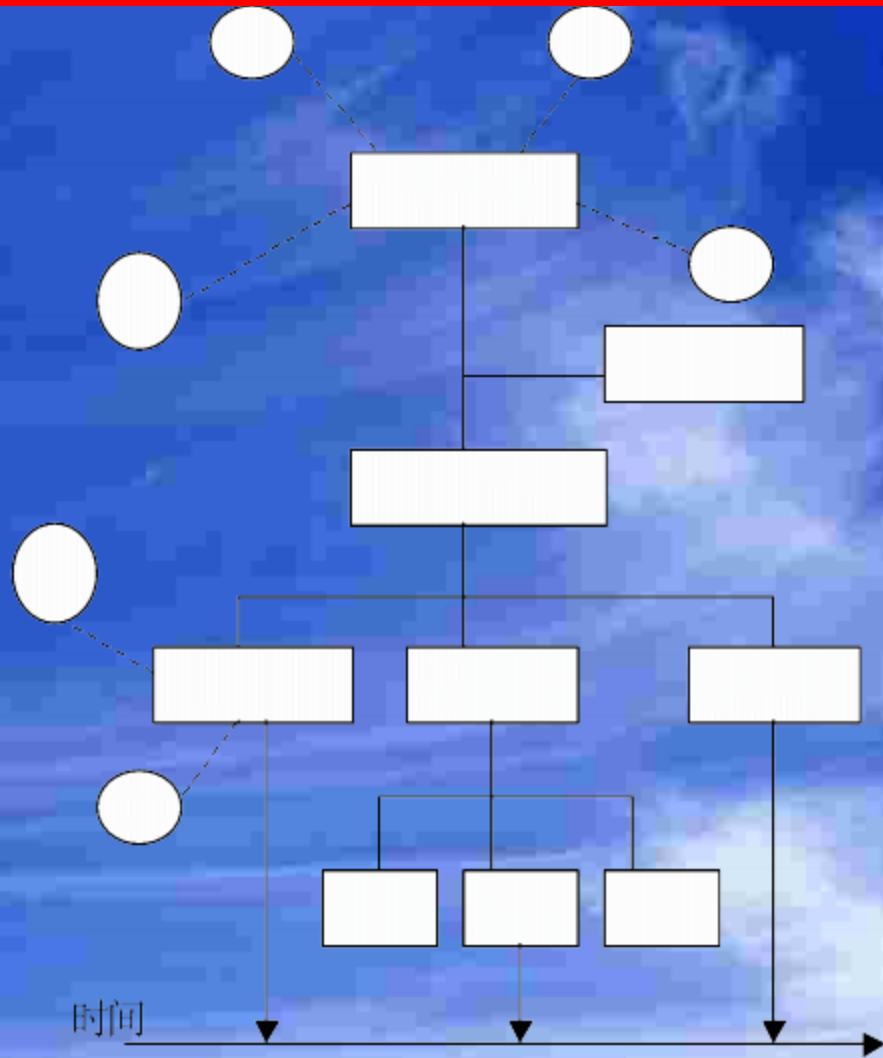
- ❖ 目标明确型 / 模糊型 / 待订型 / 闲逛参观型
- ❖ 普通顾客、专家型
- ❖ 客户性情与是否讲理
- ❖ 从众心理 VS 独立分析能力
- ❖ 大客户 VS 一般客户
- ❖ 大奔 VS 拖拉机
- ❖ 关心产品 VS 关心人际沟通



# 如何认识并了解顾客的不同需求



- ❖ 因为有需求，所以有企业、产品与服务
- ❖ 不同的客户有不同的需求
- ❖ 同一客户在不同时间的需求可能不一样
- ❖ 客户的需求是运动、变化的
- ❖ 客户需求可以被激发而产生
- ❖ 需求有隐性的
- ❖ 需求有层次划分



拜访目的    行动计划    预期结果

建议者	影响者
使用者	决策者

- 评论员
- 购买者
- 调节者

# 顾客类型分析



表达度



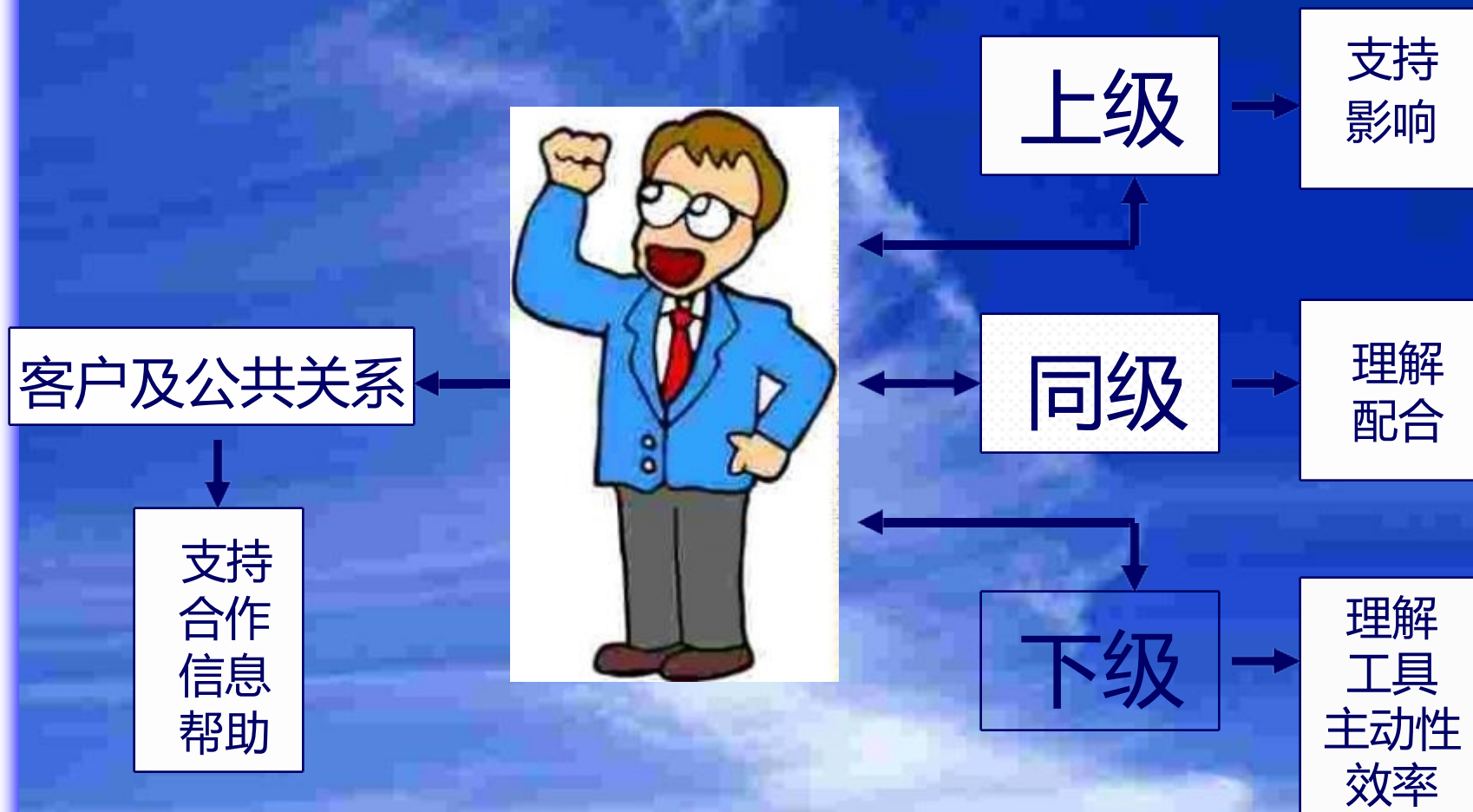
# 影响服务质量的因素



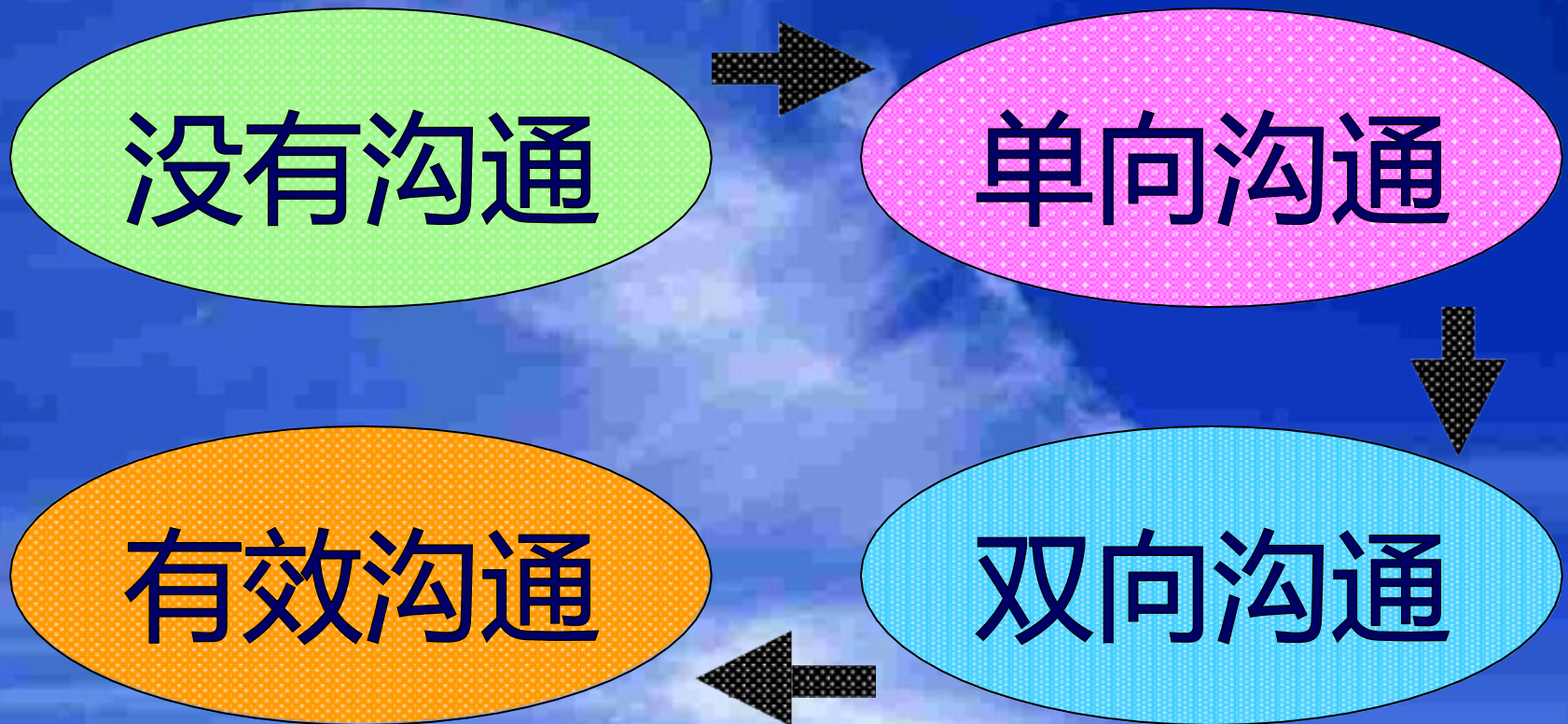
·沟通

·本位主义

# 沟通的重要性



# 关于沟通



# 有效的交流程序技能



- ❖ 只要有人，就会有沟通
- ❖ 只要有沟通，就有可能产生障碍
- ❖ 为达成目标，必须要沟通，就必须解决障碍
  
- ❖ 建设性的信息交流 VS 消极性的信息交流
- ❖ 提问的技能
- ❖ 倾听的技能
- ❖ 提供一个"安全空间"让对方谈出他们的感觉

# 使顾客满意的障碍



“如果不是因为如此难对付的人，工作会很顺利。”

- 情形1: “规定不合理怎么能怪我, 我只能这么做...”
- 情形2: ...我们不能做好是因为他们 ... 这叫我怎么办 ...
- 情形3: ...他们就不应该这样做...
- 情形3: ...我尽力了, 但用户并不领情

# 解决问题的障碍



- “责备”！
- 导致责备的想法
  - 这是你应该做的 ... .
  - 这不是我该做的...
  - 我已经整天忙的要死...
  - 你怎么这么麻烦...
  - 这是规定你知不知道 ... .

# 如何与别人融洽地合作



- .使用温和亲切的语气
- .使对方树立信心
- .使别人减少挫折感
- .有礼貌地说 “ No ” ，然后给出其他选择或建议
- .为了节约时间，先给出原因
- .为了减轻压力，学会发泄情绪

## 将“但是”换成“也”

- “你说的很有道理，但是……”  
——他是指你说的没道理。
- 若把“但是”换成“也”，这么说：  
——“您说的有道理，我这里也有一个满好的主意，不妨我们再议一议，如何？”



# 沟通注意事项

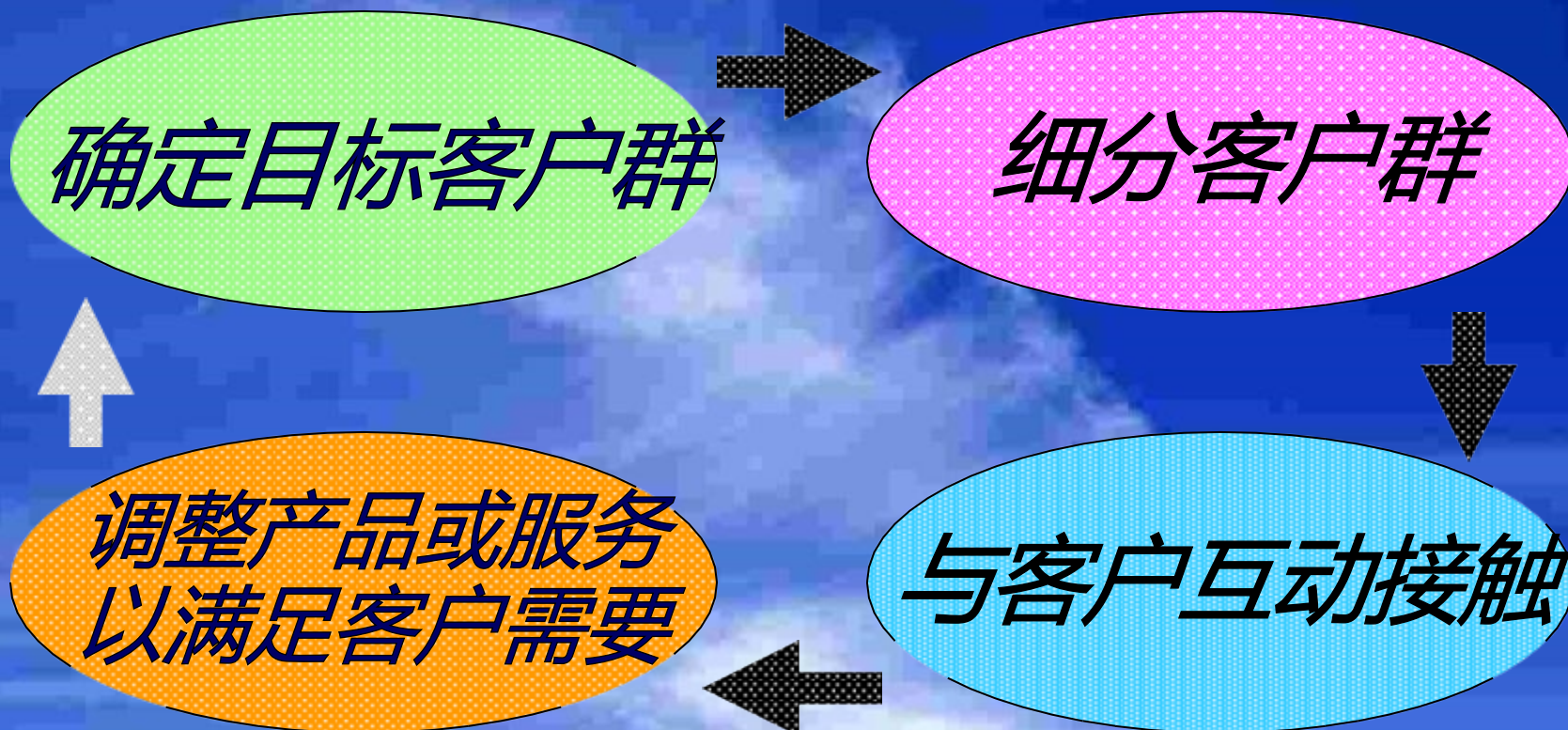
- ❖ 以最低方能理解的方式表达
- ❖ 沟通的KISS原则
- ❖ 有层次地叙述
  - ❖ 复述
  - ❖ 沟通途径的选择
  - ❖ 沟通渠道的选择
  - ❖ 避免各种障碍

# 客户的抱怨分析



- ❖ 服务营销的实质分析
- ❖ 优质服务的四个步骤
- ❖ 什么是顾客满意？
  - ❖ 顾客满意与忠诚
  - ❖ 保持顾客忠诚度的要素
  - ❖ 以顾客为中心的战略——真实一刻
  - ❖ 对顾客进行战略上的思考

# 优质服务的四个步骤



# 什么是顾客满意？



- ❖ 期望 VS 获得(反馈)
- ❖ 营销的目的：不断地使客户保持长期满意
- ❖ 标准化 VS 个性化
- ❖ 努力满足最有价值的客户

在每一次互动中发现并满足客户的一系列要求

# 什么使顾客满意？



## 服务体验

- 飞行员、空姐 - 服务人员
- 乘客 - 服务顾客
- 机舱环境、座椅 - 服务设施
- 飞行全程 - 服务过程

# 顾客满意与忠诚

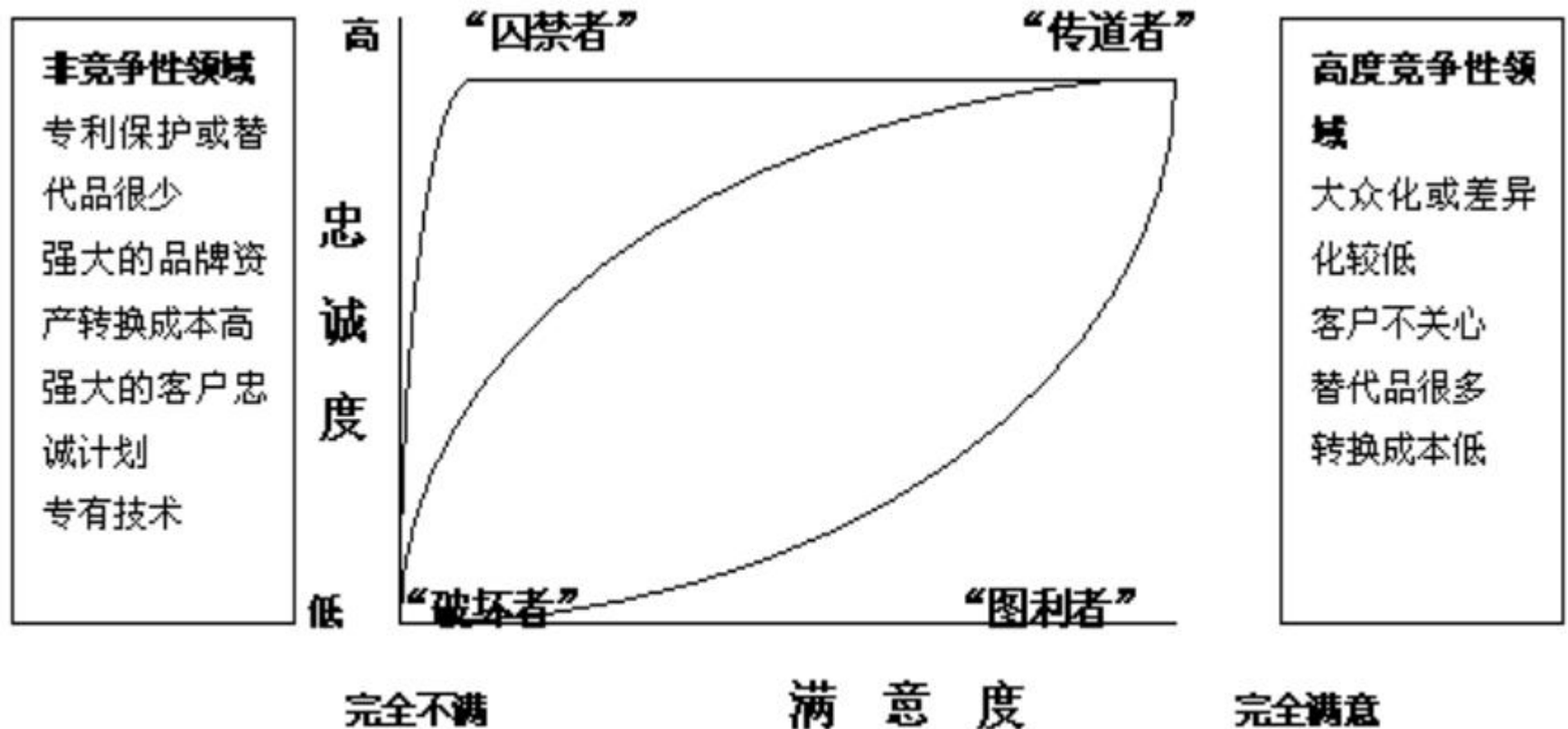


图 2-8 客户满意/忠诚矩阵

# 一般顾客服务标准



## ❖ 企业经营主体的转变：终身客户

- 对满意的定义
- “满意陷阱”与转移成本
- 对忠诚的理解
- 顾客需求分析与顾客细分

## ❖ 影响顾客满意度的主要因素

- 沟通 / 真实一刻 / 环境
- 安全度 / 期望值 / 对比
- 生意 / 绩效考核 / 追踪监督 / 服务
- 对顾客需求的感知偏差
- 前后台的设计
- 时间: *smile service*      *speed service*

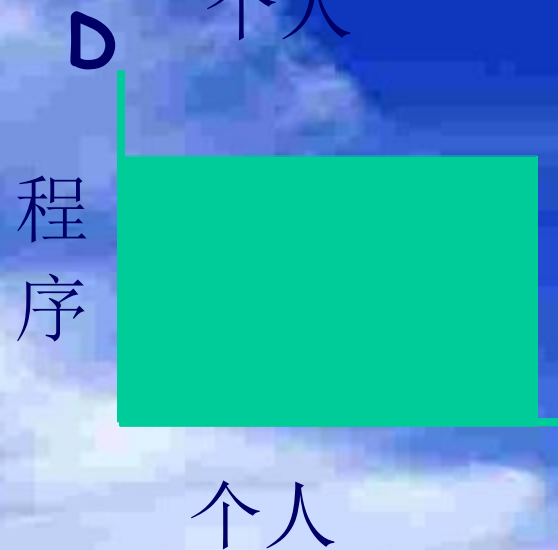
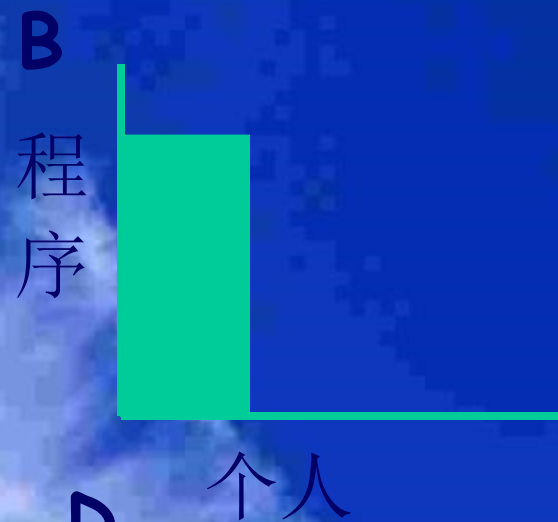
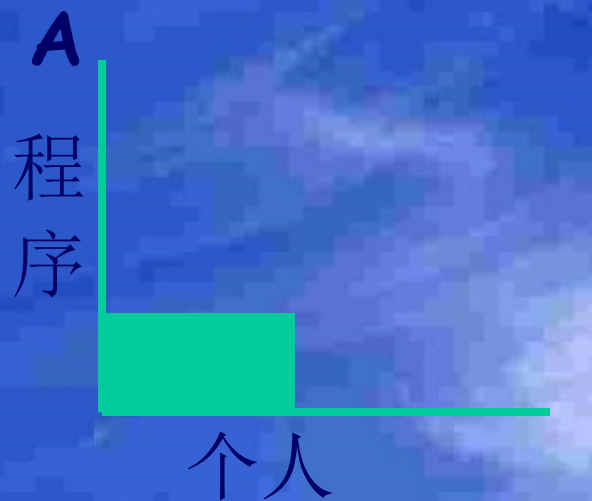
# 影响顾客满意度的主要因素



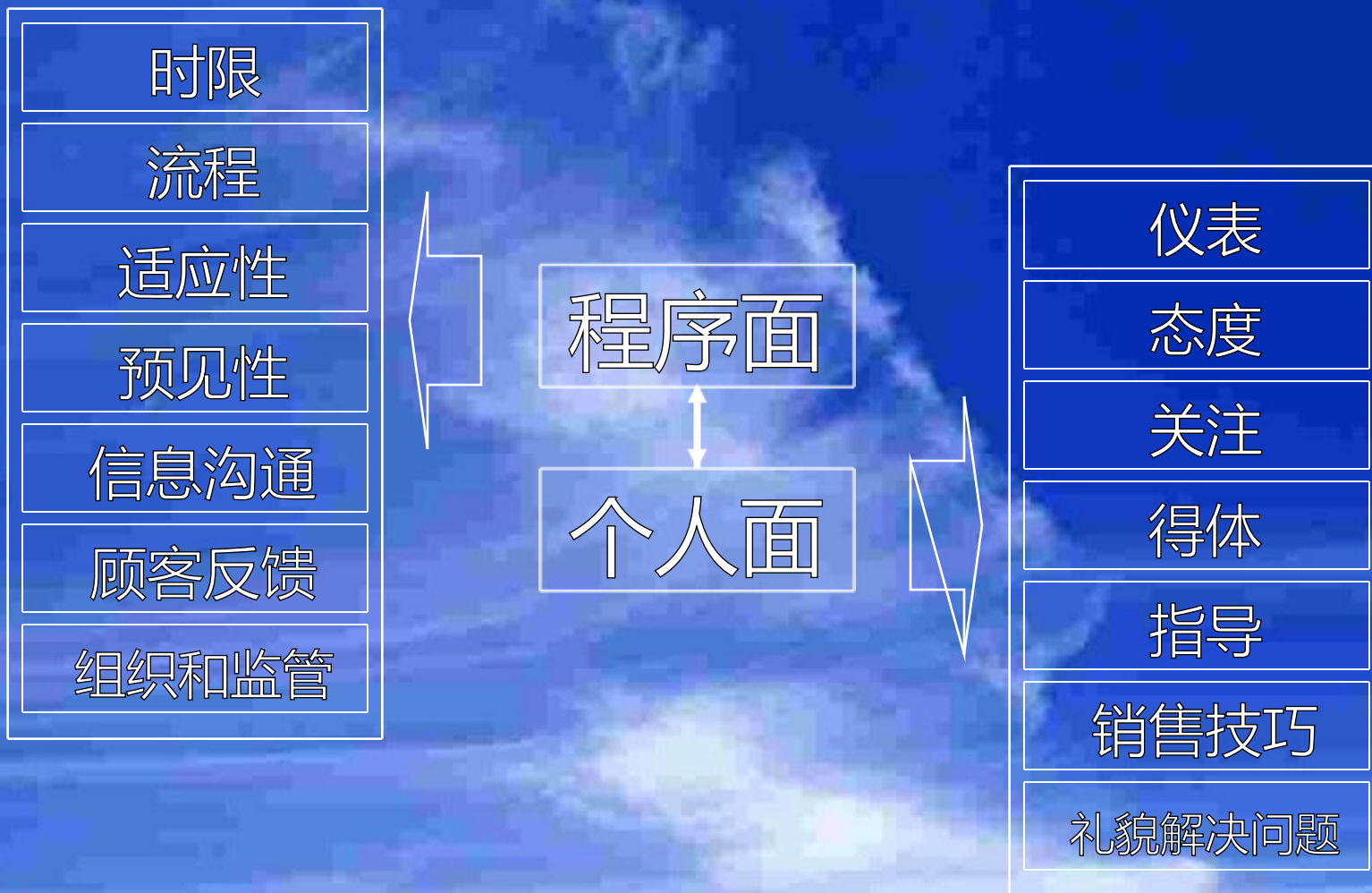
- 虚伪冷漠
- 反应慢
- 损害竞争对手的声誉
- 不易做生意或下订单
- 对您的顾客想当然
- 话说得太满
- 思想消极懈怠
  - 急于多做几笔生意
  - 专业包装或形象不够
  - 解释您为什么“不能”的借口太烂
  - 锱铢必较
  - 商品品质不良
  - 固步自封
  - 差劲的训练



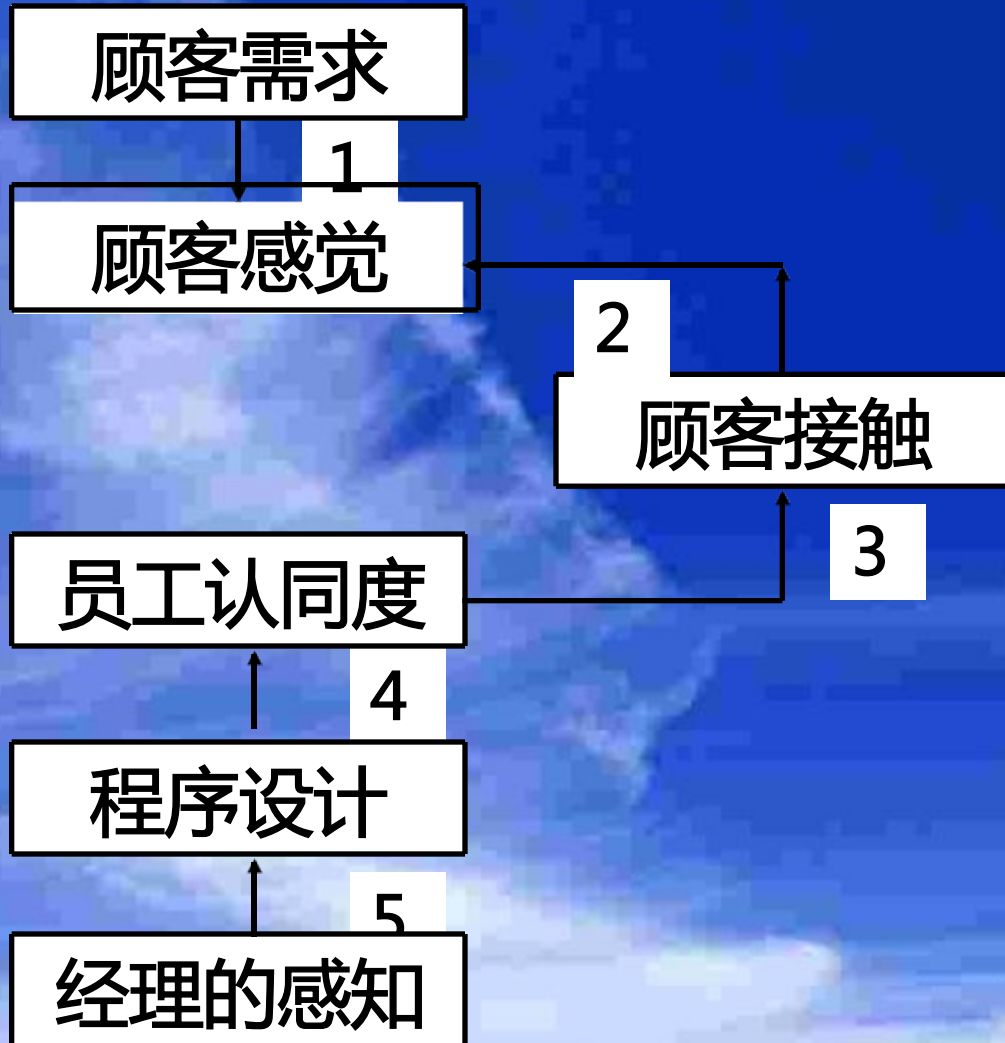
# 服务的程序面与个人面



# 服务管理要素



# 客户满意度的影响因素



# 影响客户满意度的因素

期望值

渴望的服务

容忍范围

必要的服务

渴望的服务

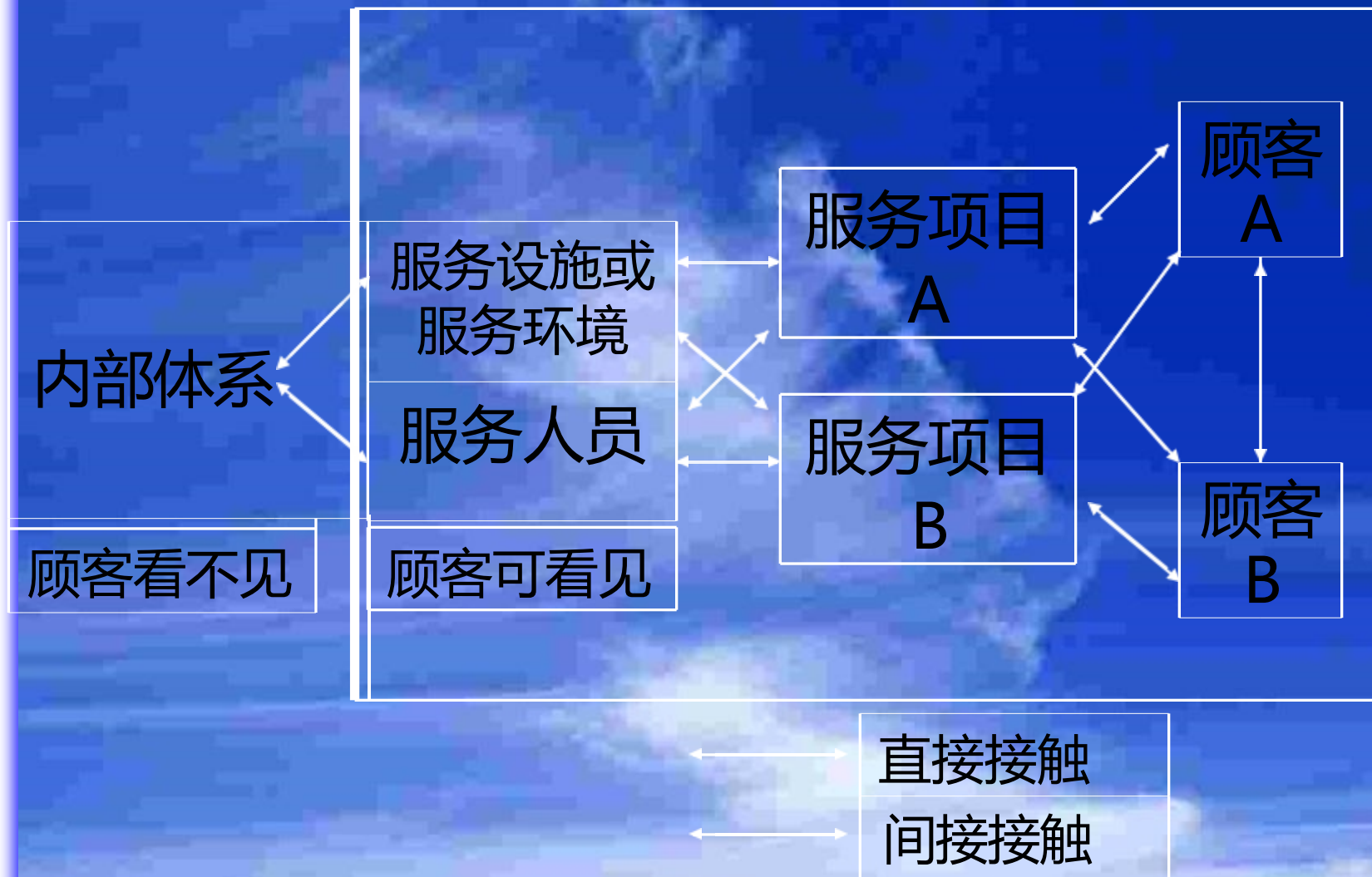
容忍范围

必要的服务

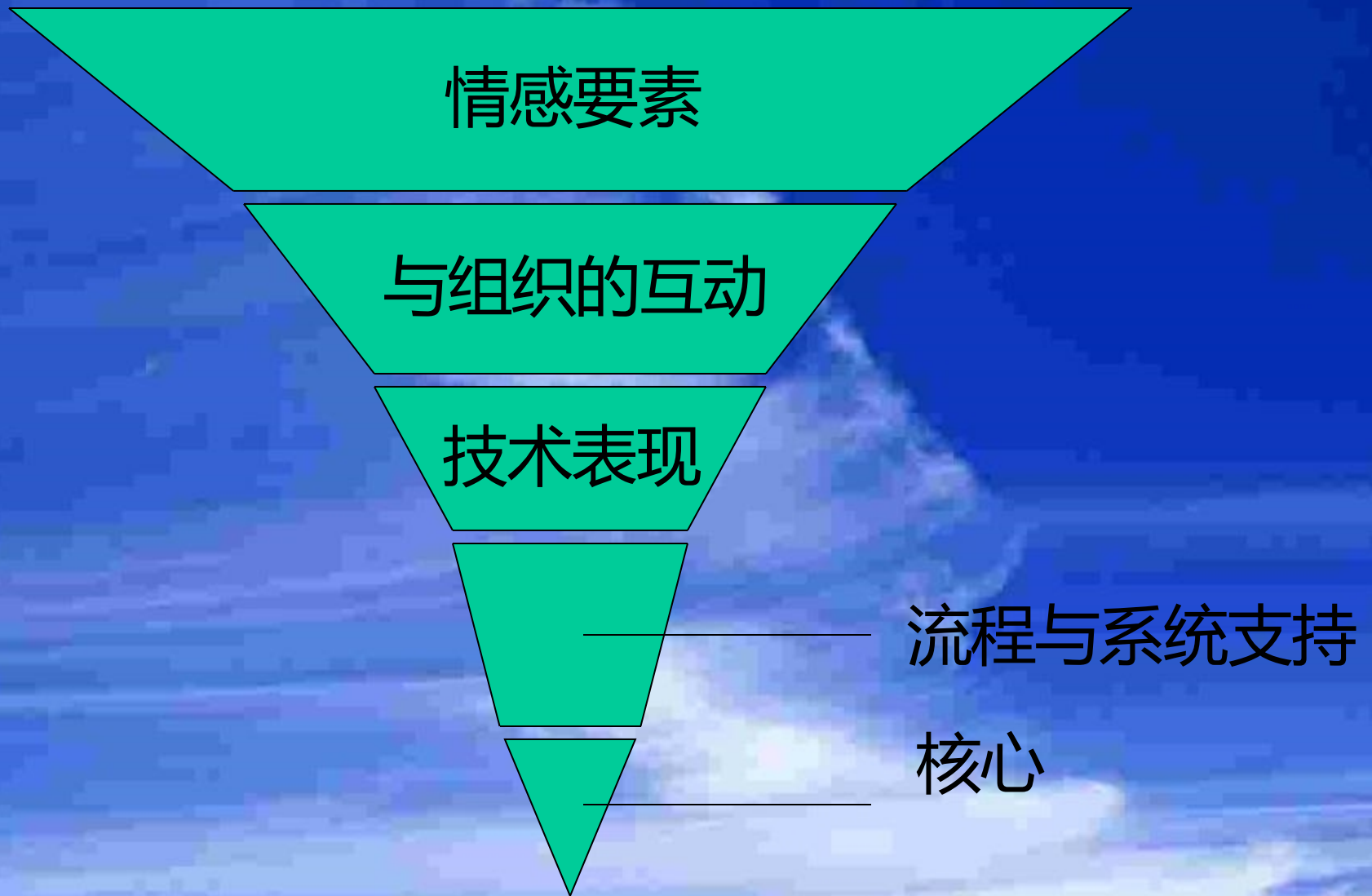
重要的因素

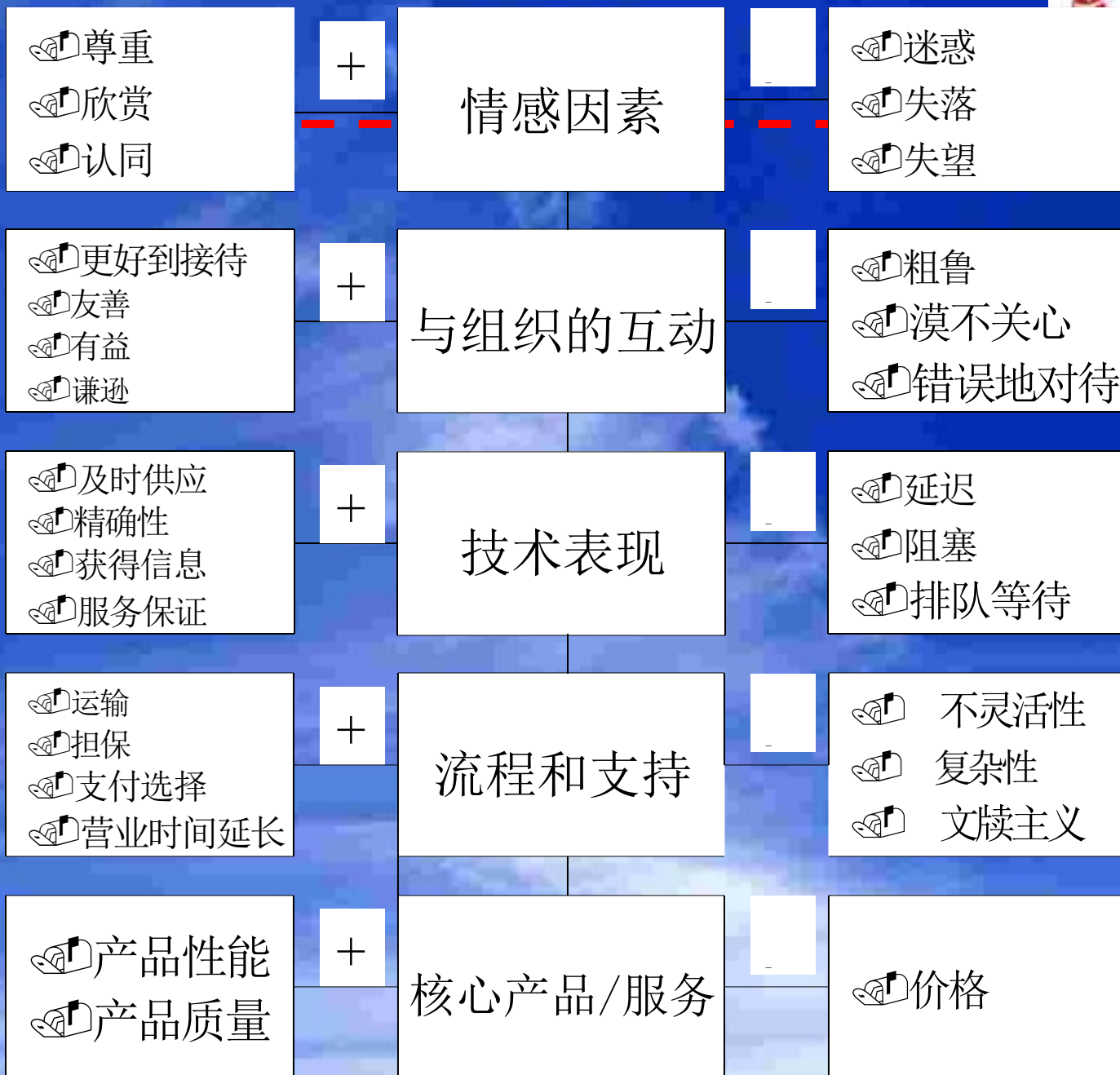
不太重要的因素

# 服务体系



# 客户满意度的影响因素





# 优质客户服务标准



预定时间	等候时间
回应时间	服务时间
交货时间	保证时间
修正之速度	延迟时间

**服务效率-**  
识别顾客需求需要  
了解优质服务的时间  
要求

**预测顾客需求，需要领先顾客一步！**



# 满意服务流程



# 优质服务管理策略



- ❖ 建立学习型组织，经验分享
- ❖ 客户关怀，个性化服务，*VVIP*
- ❖ 创立员工反馈系统
- ❖ 创立顾客反馈系统
- ❖ 标准化服务体系
- ❖ 交互教育
- ❖ 提供“一站式”或“一对一”服务
- ❖ 补偿性服务承诺
- ❖ 制定服务员工绩效标准并加以追踪

# 优质服务的障碍

本位主义

官僚主义

执行能力

沟通障碍

反馈速度及结果

工作配合

期望值营造

孤岛文化

# 有效处理客户投诉的步骤

- ❖ 抱怨种类及对应策略
- ❖ 如何设计服务康复系统？
- ❖ 顾客意见(建议)反馈渠道规划
- ❖ 对客户意见的有效回复
- ❖ 对客户抱怨与投诉的记录与分析
  - ❖ 如何防止客户抱怨升级并有效化解抱怨
  - ❖ 顾客抱怨处理流程与技巧
  - ❖ 如何有效降低投诉数量
  - ❖ 处理投诉的策略与方法
  - ❖ 处理投诉的流程及主要步骤
  - ❖ 优美的抱怨信回复函结构

# 如何发现客户不满意?

- ❖ 顾客满意度调查 ( PDCA / 公布 )
- ❖ 员工满意度调查
- ❖ 投诉记录 (头脑风暴)
- ❖ 销售现场行为观察 ( 走动式管理 )
- ❖ 服务流程考察
- ❖ 业绩分析与追踪
- ❖ 竞争对手比较 ( 神秘顾客 )

# 顾客为什么(不)投诉？

- ❖ 不满程度
- ❖ 产品与服务的重要性
- ❖ 预期的代价和收益
  - ❖ 顾客的个性特征
  - ❖ 自己是否有责任
  - ❖ 既往投诉经历
  - ❖ 投诉通道

# 对顾客抱怨与投诉的记录与分析

## ❖ 产品品质

– 公司有形的物质方面的因素。文件资料，标志，货物

## ❖ 交易过程

– 公司的体系，运输，速度，客户得到的信息、服务服务的执行情况等

## ❖ 沟通冲突

– 对客户的态度，指导客户，关心客户，密切的联系等

**服务标准** 应涵盖顾客和公司之间各种类型的冲突和可能遇到的问题

# 优美的抱怨信回复函结构

- ❖ 理解并同情其遭遇
- ❖ 强调同样的看法，获取一致的感觉
- ❖ 利用投诉给自己贴金
- ❖ 代表公司表示歉意
- ❖ 特定情况的特点特征
- ❖ 我们的处理决定
- ❖ 提出补偿性方案，寄送礼券及VIP卡
- ❖ 做出承诺
- ❖ 欢迎再来，聘为荣誉监督员



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/876243152212010113>