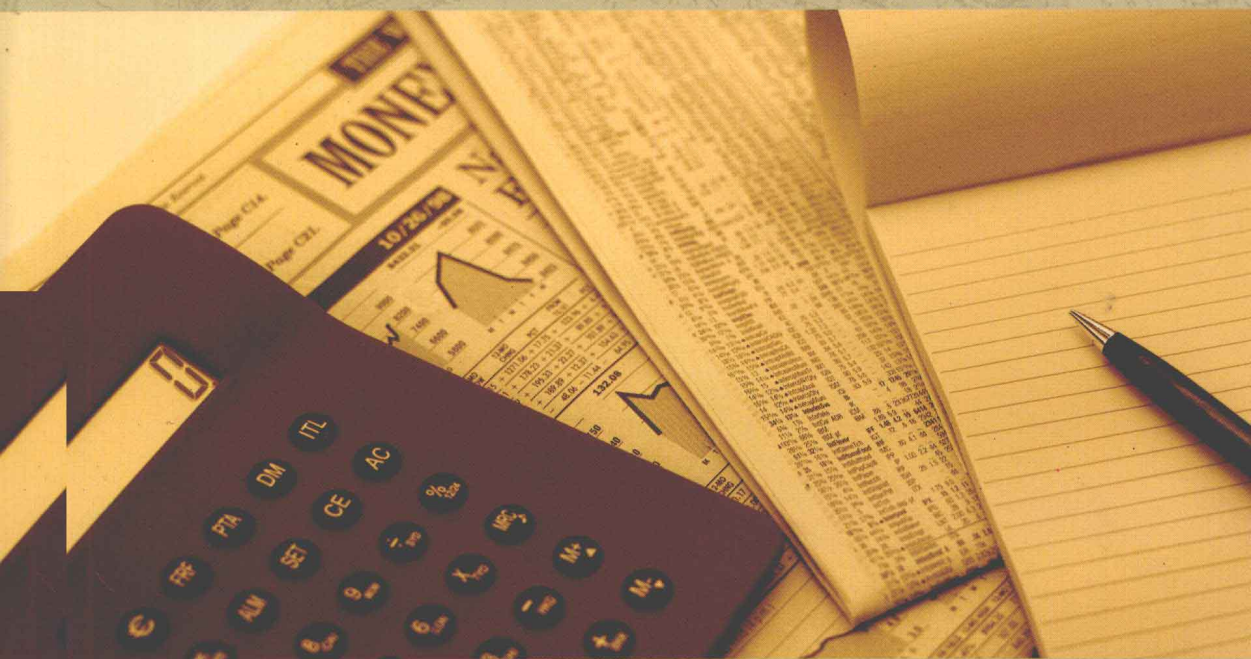


现代企业管理系列教材

客户服务管理

主 编 曹宗平
副主编 罗 燕 叶小梅
 罗双发 王 洁



科学出版社

(F-2218.0102)

现代企业管理系列教材

- ★ 现代物流学
- ★ 客户服务管理
- ★ 销售业务管理
- ★ 资本运营理论与实务
- ★ 电子商务运营管理
- ★ 中小企业战略管理
- ★ 企业管理咨询与诊断
- ★ 企业管理信息系统
- ★ 人力资源开发与管理
- ★ 企业内部控制
- ★ 团队管理

冯 晖 主编
曹宗平 主编
何晓兵 主编
林 勇 主编
邓顺国 主编
彭璧玉 主编
吴忠培 主编
高 波 主编
刘善敏 编
聂新军 编
纪志明 主编

本课程立体化教学支持系统包括：

- ★ 多媒体教学课件
- ★ 习题答案



www.sciencep.com

ISBN 978-7-03-030304-2



9 787030 303042 >

高等教育出版中心·经管法出版分社
电 话：010-64012800
E-mail: jingguanfa@mail.sciencep.com

销售分类建议：企业管理

定 价：36.00 元



现代企业管理系列教材

客户服务管理

主 编 曹宗平

副主编 罗 燕 叶小

罗双发 王 洁

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书以客户服务技巧为核心,从客户管理的基础知识到现代客户关系管理系统,对客户管理的理论、方法与技能做了全面分析与探讨,有助于提高企业及客户服务人员的管理水平。本书内容丰富、通俗易懂,而且引用了大量真实、生动的案例,做到了理论与实践、知识与技术、现代与未来的有机结合,便于读者学习与借鉴。

本书适合企业管理、工商管理 and 行政管理等管理类专业的学生使用,也可作为工商界人士的参考书,还可作为企业的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理/曹宗平主编. —北京:科学出版社,2011.6

现代企业管理系列教材/林勇主编

ISBN 978-7-03-030304-2

I. ①客… II. ①曹… III. ①企业管理:销售管理-商业服务-教材
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 092466 号

责任编辑:张 宁 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:王 浩

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市农林科学院有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012 年 2 月第二次印刷 印张:19 3/4

字数:380 000

定价:36.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

现代企业管理系列教材

编委会

主任：林 勇

副主任：李 强 彭璧玉 邓顺国

委员：(按汉语拼音排序)

曹宗平 邓顺国 冯 晖 高 波 何晓兵

纪志明 李 强 林 勇 刘善敏 聂新军

彭璧玉 吴忠培



reface

总序

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，现代企业发展面临着越来越多变的外部环境，竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言，我国企业的市场经济之路时间较短，在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦，政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质，但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响，多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低，平均寿命不足3年。

从总体上看，除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外，经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此，如何尽快更新落后的管理理念？如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验？如何短时间内提高管理者的业务素养？如何从人、财、物等方面完善现代企业管理？如何通过提高管理水平出效率？凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲，本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材，每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作，具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上，博采众长，充分吸收国内外同类教材的优点，推陈出新，力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点：①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开，最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯，有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

华南师范大学经济与管理学院院长

林 勇

2011年3月



Foreword

前言

“客户服务管理”作为管理类专业的核心课程，其学科地位非常重要。尤其是随着20世纪90年代末期我国“买方市场”的出现，进一步凸显出客户服务管理环节在企业管理实践中的重要地位。因此，国内高等院校的理论教学和企业管理的实操训练均日益重视该门课程。

目前国内教材中关于“客户关系管理”的著作较为丰富，而专门讲解“客户服务管理”的教材非常少见，相关知识散见于各种不同类别的教材中，这为课堂教学和企业营销培训带来了诸多不便。同时，即使现有的几本相关教材也存在这样和那样的不足：要么过分偏重理论阐释，忽视了与企业运营实践相结合，使理论教学显得过于苍白；要么过分注重案例教学，而忽略了理论根基的培植，使案例分析缺乏理论支撑。有鉴于此，编者结合多年相关课程教学的经验，在广泛借鉴和充分吸纳同类教材优点的基础上，博采众长，编纂出版了这本《客户服务管理》教材。

本教材既重视传统教学中的理论讲解，又引进了现代教学中的案例分析，做到虚实结合，相得益彰。在激发学生学习兴趣和求知热情的同时，最大限度地提高课堂教学效果，逐步培养学生运用理论分析问题、解决问题的能力。本书适合企业管理、工商管理 and 行政管理等管理类专业的学生使用，也可以作为工商界人士的研读参考书。同时，作为企业的培训教材也是一种不错的选择。

全书涉及客户服务概述、客户服务理念、客户服务技巧、客户服务质量管理、大客户管理、客户服务关系管理、客户服务培训、客户服务中心、客户服务中的公关专题活动、客户投诉与投诉处理，共十章。每章分为内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分，构成了一个有机的教学单元，其目的是为了尽可能地学习和巩固理论知识，并通过大量案例分析拓展学生分析和解决问题的能力，最终实现理论与实践的最佳结

合。

本书在编写过程中，得到了华南师范大学经济与管理学院相关领导和同事的大力支持，在此谨表谢意！同时，本书在立项、审稿过程中，得到了科学出版社张宁女士的热情帮助，在此亦表示衷心的感谢！硕士研究生张维、盘江河、王丽娇、张茜、李明杰、胡慧等为书稿的录入、绘图、校对等工作耗费了大量时间和精力，亦在此谨致谢忱！

本书由曹宗平教授负责编写大纲、统稿和修订，并编配了大量图表、案例和习题。具体章节的编写分工如下：曹宗平编写第一章、第二章和第十章；罗燕编写第三章和第四章，叶小梅编写第五章和第六章，罗双发编写第七章和第八章，王洁编写第九章。

在本教材的编写过程中，编者参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料和网络资源，这对本书的完成起到了重要的参考和借鉴作用，特向相关作者致以崇高的敬意和感谢。由于篇幅所限，可能没有一一列举，也在此对所有作者的辛勤劳动一并致谢！

尽管我们已经尽了最大努力，但限于编者水平有限，书中仍然会有疏漏和不当之处，敬请同行专家和广大读者赐教匡正。

编者

2011年2月于广州

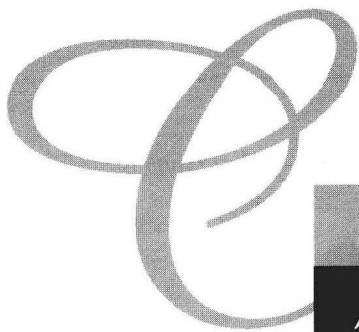
总序

前言

第一章 客户服务概述	1
第一节 客户服务基础	2
第二节 客户服务的内容	9
第三节 客户服务的核心与准则	31
.....	
案例分析	
习题	
第二章 客户服务理念	37
第一节 认知客户	38
第二节 树立正确的客户服务理念	40
第三节 客户满意经营战略	47
第四节 CS经营战略引发的思考	54
第五节 打造企业的“忠诚”客户	58
.....	
案例分析	
习题	
第三章 客户服务技巧	65
第一节 客户接待的技巧	66
第二节 客户情绪管理	71
第三节 优质客户服务的特征及技巧	76
第四节 不同类型客户的应对策略	78
第五节 留住客户的技巧	81

.....	
案例分析	
习题	
第四章 客户服务质量管理	86
第一节 质量及全面质量管理概论	87
第二节 客户服务质量管理分析	91
第三节 客户满意度的衡量与测评	95
.....	
案例分析	
习题	
第五章 大客户服务管理	104
第一节 客户服务分级	105
第二节 核心客户管理	109
第三节 大客户服务管理	118
第四节 提高大客户忠诚的策略	130
.....	
案例分析	
习题	
第六章 客户服务关系管理	137
第一节 客户关系的建立	138
第二节 客户维护	155
第三节 客户挽留	164
第四节 客户关系管理	175
第五节 CRM系统介绍.....	180
第六节 CRM系统的实施.....	187
.....	
案例分析	
习题	
第七章 客户服务培训	195
第一节 员工培训	196
第二节 员工压力的缓解	204

第三节 个性化服务	215
案例分析	
习题	
第八章 客户服务中心	222
第一节 客户服务中心的发展历程	223
第二节 CTI技术及应用简介	230
第三节 客户服务中心的作用	232
第四节 客户服务中心的设计与建设	235
第五节 客户交互中心	242
案例分析	
习题	
第九章 客户服务中的公关专题活动	252
第一节 联谊活动	253
第二节 庆典活动	254
第三节 赞助活动	255
第四节 新闻发布会	258
第五节 开放参观	261
第六节 展览会	263
第七节 危机管理	266
案例分析	
习题	
第十章 客户投诉与投诉处理	272
第一节 客户投诉	273
第二节 客户投诉的处理	288
第三节 客户关系的修复	292
案例分析	
习题	
参考文献	301



CHAPTER 1

第一章 客户服务概述

[内容提要]

全面阐述了客户服务的基础理论知识、内容、实施以及客户服务的一些核心及其服务准则，并结合案例说明了客户服务在现实生活中的应用。

[学习要点]

1. 了解客户服务的特点；
2. 了解客户服务的载体；
3. 掌握客户服务的目标；
4. 掌握客户服务的核心及其服务准则。



第一节 客户服务基础

一、服务与客户服务

(一) 服务

服务，就是为一定的对象工作。对于社会组织而言，服务就是为其他组织或个人的某种利益或需要提供支持和帮助。社会组织分为两大类：一是经济组织，即以盈利为目的的企业；二是非经济组织，如政治组织、政权组织、群众组织等。社会组织性质不同，对外提供服务的性质也不同，前者提供的服务属于企业行为，因而为有偿的服务，如客户服务；后者提供的服务不具有经济性质，因而为无偿的服务，如“为人民服务”。

(二) 客户服务

客户服务，是指企业通过其员工提供产品和服务以满足客户需要的行为。

1. 客户服务的演变

对于客户服务，人们有一个由浅入深、从片面到全面的认识过程，经历三个认识 and 发展的阶段：

(1) 认为客户服务就是售后服务。其服务内容大约包括：①为产品使用提供知识咨询和技术指导。②产品售后的维修保养。③兑现合同约定的产品质量担保。④合同约定的其他服务。

(2) 认为客户服务是“产品服务”，即围绕着产品的交易和使用而展开的服务。其服务内容包括：①售前服务。主要包括：通过媒体等形式，向客户作产品和服务的介绍和沟通服务；通过现场与客户面对面，就产品知识和交易问题及其他事项，作答疑服务等。②售中服务。主要包括：交易现场的组织与布置、款待等服务；合同形成过程中相关的知识咨询和问题答疑服务；按有关规定，办理相关手续的服务。③售后服务。

(3) 认为客户服务是“提供产品和服务以能满足客户需要的行为”，即“服务产品+产品服务”。它强调了这样两层意思：①客户服务，首先是要有能满足客户需要的服务产品，它是客户服务的实物形态和主体部分。如果服务产品不能满足客户需要，随之而产生的产品服务就会流于形式。这并不是真正意义上的客户服务。②在提供能满足客户需要的服务产品的同时，还要辅之以能满足客户需要的产品服务，它是客户服务的不可或缺的非物质部分。如果产品服务不到位或脱节，则服务产品就不能实现它的使用价值。这也不是真正意义上的客户服务。

从纵向看，客户服务经历了三个认识 and 发展的过程，从横截面观察，以上三种形态的客户服务，同时并存于现实社会之中。这就是为什么在要素大致相同的条件下，企业的效益与发展不平衡的原因。

2. 客户服务的两个组成部分

从 20 世纪 90 年代开始，企业家们已清楚地认识到客户服务是由两个部分构成——外部客户服务和内部客户服务。它们的分工使其在客户服务中发挥作用的侧面不同，它们的协作成为企业的整体服务行为，共同肩负着企业的客户服务使命。

外部客户服务是指企业为社会组织或个人提供的客户服务。一般所说的客户服务，主要是指企业的外部客户服务。外部客户服务在企业的生产经营中起着至关重要的作用：

(1) 主导企业的生产经营活动。在市场经济的条件下，企业通过外部客户服务活动，从客户那里得到订单，从而组织企业的生产活动。订单的产品品种、规格、数量、质量标准 and 交付时间等要求，直接影响和决定着企业的生产计划安排、生产节奏以及相应的管理活动。就此而言，外部客户服务主导着企业的生产经营活动。

(2) 制约企业的总体运作。在客户服务中，企业与客户之间形成一种合同关系。企业通过客户服务合同，对外做出服务承诺。它既是企业对服务合同标的按时交付的保证，也是企业对达不到合同要求的责任承担的保证。责任承担不仅意味着企业要有相应的经济损失的风险，也表明企业的声誉可能受到一定的影响。因此，它要求企业的总体运作要围绕着服务合同的要求而展开，其中包括将合同的要求进行计划分解，落实任务至各个部门、具体岗位上，同时，还要求在总体运作中消除非合同要求的行为和事项发生，以保证合同要求能如实如期兑现。

(3) 调节企业的对外交往。企业在生产和经营活动中，必然要和许多单位、组织(如供应商、金融机构、设计单位等)发生交往。在交往中，企业是接受服务的主体。作为客户，其接受服务的需求，取决于自身对外提供服务的需要。就此而言，企业外部客户服务，调节着企业的对外交往。

内部客户服务是企业在生产和管理流程中，实行“下一道工序就是客户”的业务关系和管理机制。公司内部部门之间形成客户关系并在部门间管理上引入外部竞争机制，是内部客户服务管理机制的两个基本特征。

在 20 世纪 90 年代，美国国际商业机器公司(IBM)就实行这样一种内部管理机制：当 A 部门为 B 部门提供服务时，A 部门就会要求 B 部门支付相关的费用和开销，并把它称为“内部客户费用”。同时，部门还有权在公司部门与外部公司之间选择服务的提供者。IBM 内部管理案例，不仅展示公司内部的核算、结算关系，重要的是



在说明一种理念、一种新的管理体制。在这种管理模式下，客户服务便衍变为两个组成部分——外部客户服务和内部客户服务。

相对于外部客户服务的主导、制约作用，内部客户服务起着基础、保证作用：

(1) 由于每次的对外服务承诺，都转化为内部的生产与工作任务，通过计划管理，将其分解、安排、落实到具体的部门和岗位上，又通过组织与协调、监督与激励等管理手段，保证生产与工作任务的如期按质按量完成，从而也就保证了对外的服务承诺能如期按质按量兑现。如果外部客户服务没有以内部客户服务为基础、作保证，它将成为空中楼阁、一事无成。

(2) 由于企业内部推行“内部客户服务”机制，其总体运作不仅有“下一道工序是客户”的理念作指导，而且受“部门核算、往来结算”关系约束，势必促使各部门、各岗位积极、主动地完成内部的分工与协作。因此，对外服务的承诺，通过“责任主体转移”和“任务转移执行”，其兑现的可控性、可靠性才毋庸置疑。正因为外部客户服务有内部客户服务为基础、作保证，其主导性和制约作用才成为可能，具有生命力。

客户服务作为企业的追求，它调节着企业的对外交往，也主导和制约着企业总体运作、生产经营的方方面面。外部客户服务和内部客户服务是一个问题的两个方面，它们互为依托，相辅相成，保证客户服务的成功，也使得企业生产经营活动的协调性、统一性和高效性成为可能。

二、客户服务的特点

(一) 客户服务目的的层次性

目的是行为所希望得到的结果。所有社会组织的活动，都有其目的性。目的往往不止一个。如果目的是两个或两个以上，目的就有主次之分，即目的的层次性。客户服务目的的层次是：在实现客户利益的前提下，实现企业的利益。而企业利益本位主义者却认为，企业开展生产经营活动，必须首先考虑自身的利益，如果考虑社会利益的话，是在保证企业利益的前提下考虑社会利益的。它的第一目的是企业利益，第二目的是社会利益。它是以产品为中心来组织企业的生产与经营活动。近一二十年来，企业经济活动的大趋势是从以企业产品为中心向以客户需求为中心转变的。因此，企业经营目的的层次性应该发生转变：首先是为了保障客户的利益，而后才能实现企业的利益。

(二) 客户服务的系统性

企业通过结构完整的体系为客户的需要服务。客户服务对于组织系统的要求，

源自客户服务业务的系统性需要。从产品的市场调查开始,历经产品开发、产品制造、产品检测、产品推广、产品交易、产品服务等一系列活动,都是客户服务不同程度地涉及的范围。因此,需要有相应的“结构完整的系统”实施管理。这个系统如何设置,要根据产业差异、行业不同、企业文化特点等综合论证,但应满足以下一些基本要求:

(1) 相应的地位、权力和权威。它在企业系统中,应占有较重要的位置,并有相应的管理权力和影响力,能在企业生产经营管理中起主导作用。它在企业客户服务管理方面,有绝对的权威。

(2) 得到其他系统、部门的职能协作和支持。客户服务是企业的综合工程,其实施涉及企业内的方方面面,如技术管理、生产管理、营销管理、人力资源管理等等系统和部门;其任务的完成,要得到其他系统、部门的配合和支持。因此,企业要明确规定,有关系统、部门对客户服务系统的职能协作和支持。

(3) 制度和程序的保证。各系统或部门对客户服务系统的配合、支持和协作,要通过相关的管理制度在程序上予以落实和保证,客户服务系统的运作才能有成效。

(4) 人员配备和培训。客户服务已成为独立的管理部门,其管理工作属于新的职业,要配备具备相应资格的人员来承担。另外,实施客户服务管理,表明企业生产经营的转轨变型,因此,有必要对员工,特别是直接接触客户服务工作的员工,进行客户服务的专业知识培训。

(三) 客户服务的及时性

客户服务的及时性,包含两重意思:一是对于约定的服务要求,能按质按量按时提供和完成服务;二是对于临时性的服务要求(如突发事件的帮助),能在合理的时间内提供和完成服务。客户服务的及时性,是客户的需要,也是企业的需要。

1. 客户接受服务的需要

客户总是围绕着自己的利益要求企业提供服务的。客户服务的及时性,对于实现和保障客户利益有着十分重要的作用:

(1) 服务及时,意味着客户可以节约时间投入,减少时间成本,降低客户总成本,从而提高客户让渡价值。

(2) 如果客户接受的产品和服务是用做其生产和经营的产品的零部件,因为能及时取得,不但能消除停工待料的发生,还有利于促进周转进程,提高企业客户的经济效益。

(3) 就产权角度而言,要是产品能及时交付,必要的手续能及时办理,相关服务能及时跟上,意味着客户对财产所有权能及时取得,利益有了保障。



2. 企业提供服务的需要

企业及时提供服务，既及时保证客户的利益，也及时实现了企业的利益：

(1) 企业及时提供服务，便能及时实现产品和服务的价值。不但能及时回收资金、实现利润，而且可以节约管理成本、提高企业效益。

(2) 服务及时，意味着服务的速度、进程和效率良好，也意味着企业的计划、目标、效益的实现有保障。

(3) 服务及时，对于吸引顾客、提高客户满意度、发展忠诚客户有着重要作用，也是市场竞争的重要条件之一。

(四) 客户服务的多样性

客户服务的多样性源自客户对不同服务形式的需要。企业的产品和服务的开发，有着自己的目标市场。在一般情况下，它是根据某一标准(如收入水平、职业等)进行市场的细分和选定的。在某一标准下，某一目标市场内的服务对象是千差万别的。由于文化素养、社会地位以及地域、环境等的不同，客户会有不同的服务偏好。因此，只能用不同形式的服务去满足他们对不同服务的喜好。例如，关于产品知识的服务，就可以有不同形式，如表 1-1 所示，它们起着不同的作用，满足了不同客户的喜好。

表 1-1 产品知识服务的形式

形式	特点	作用
媒体广告	借助第三方对公众公开说明服务标的物的性能、特点和效用，既是推广，也是承诺	具有要约性质、公众对其信任度高
专业介绍	对产品和服务作较为系统的介绍，包括产品知识、功能、特性及使用要求等，也介绍品牌	一般能作为合同的附件，是客户购物的重要依据
专家坐堂	就产品和服务的问题，面对面双向沟通	通过释疑，增加对产品和品牌的信任，下定购物决心
知识讲座	对产品和服务做科普讲座	激发理性消费
热线咨询	没有时空距离，简单便捷，节约时间投入及成本	迎合成功人士偏好 服务及时性好

就某一产品和服务而言，具体采用哪些形式及组合，要根据产品和服务的特点、企业的产品上市策略、成本核算及市场调查等综合论证决定。

(五) 客户服务的变革性

客户服务变革的目的是推陈出新；变革的要求是与时俱进。客户服务变革的做

法有如下两种：

(1) 改善。一方面，产品和服务问世的当时，其设计功能应该是适时、超前的，否则市场难以进入。另一方面，处于“进入期”的产品和服务总体状况处于弱态，重要原因是“有所欠缺和不够完善”。通过服务的实践，特别是质量跟踪和控制，可以找到解决的办法。为使产品和服务尽快进入“增长期”，以及在其生命周期的各个阶段有更好的市场表现，在同行的竞争中得到一些优势，就要及时地改进和完善产品和服务。

(2) 创新。尽管产品和服务入市当时起点比较高，对市场有一定的吸引力，但是逆水行舟不进则退，自产品和服务定型的那一天起，相对于科技、文化、经济、社会的日新月异发展和进步，特别是通过市场的博弈，便会发现产品和服务不可避免地日渐过时，这是无法冲破的局限性。因此，企业应不失时机地对其进行综合的技术经济分析，或是更新、开发出系列性的接力产品和服务，或是根据对市场的预测和判断，开发、推出升级或换代产品和服务。变革是客户服务的生命力。

三、客户和客户服务的重要性

(一) 客户对企业的重要性

因为有了客户的需求，才有企业服务客户的可能和机会。因此，人们深深地意识到客户对企业的重要性。以下各点是从不同角度对客户的作用、地位和重要性等的描述，从中流露出一种特殊的情感和观念。

(1) “客户是企业的福星”。有了客户——客户需求，才有客户服务的发生，才为企业提供客户服务的机会，才有了企业的生存条件，才给了企业发展的动力。因此，客户是企业的福星，也是员工的福星。

(2) “客户是企业的东家”。客户给企业带来的好处的直观表现是：“客户给员工发工资”、“客户给员工维持生计”、“客户给企业开工”、“客户给企业利润”。因此，客户是企业的东家，也是员工的东家。

(3) “客户给企业带来利益”。企业要发展新客户，更要善于留住老客户和发展忠诚客户，他们能为企业直接带来经济效益。有关调查发现，每开发一个新客户，是留住一个老客户成本的 5~6 倍；据有关统计，企业忠诚客户的购物量，是临时客户购物量的 10 倍。

如果客户服务做得不好，企业将逐渐失去原有客户，因而每况愈下。一旦突破底线便不能维持简单再生产，企业将迅速走向衰亡。

(4) “客户是企业的上帝”。“客户是上帝”，自 20 世纪 40 年代以来被奉为“圣



旨”。日本松下幸之助的说法是：“消费者就是商人的君主。”所谓上帝或君主，象征着尊贵的人格和至高无上的地位。说客户是上帝或君主，比喻客户犹如上帝或君主，处于至高无上的地位，理应得到应有的甚至绝对的尊重。比喻不是求证，不必百分之百的等同，而这其中的道理是十分清楚的。

在法律上，客户服务关系主体双方即企业与客户的地位是平等的。这是指双方的权利和义务的对等以及防止权利和义务的不对等。法律规定的是最低标准，这丝毫不影响企业的生产和经营，从“以产品为中心”向“以客户需要为中心”转变，同时不排斥企业的生产和经营，发挥市场主动性和积极性。事实上，企业只有在客户服务关系中主动、积极、尽情地履行自己的服务义务，满足客户的需求，才能得到合同的价值，实现由此带来的诸多好处。

说客户是上帝或君主，这是总体而言，在面对具体客户时，便会发现并不是每个客户都是上帝或君主。在“商场如战场”的观念主导下，当有些客户的交易行为严重偏离交易的标准和道德，而又通过沟通与协调无法得到纠正时，他们也会成为企业的对立面，国外称之为“魔鬼”。此时，提供服务和接受服务的主体双方，就是法律纠纷当事人，而当事人的法律地位是平等的。

（二）客户服务对企业的重要性

（1）对企业生存的重要性。企业的人、财、物等各种要素，在静态的情况下，都要发生耗费；在动态的情况下，其耗费还会加大、加快。这些耗费必须得到等量的补偿，企业才得以生存。这种补偿是通过企业的周转得到实现的。在市场经济条件下，企业必须取得客户的订单，或者说取得为客户服务的机会，企业才能开工，经济才能运转，即使是实现简单再生产，企业才能维持生计，才能生存下来。就此而言，企业客户服务是企业生存的条件。

（2）对企业发展的重要性。仅为生存并不是办企业的初衷，企业的发展才是股东们的期盼。企业要发展，就要实现扩大再生产，而扩大再生产的先决条件是企业要有积累，即要有经营的利润。从客户服务的观点来看，“客户服务是企业利润之源”，更恰当地说，利润是来自企业良好的客户服务。因为，只有企业提供良好的产品和服务，得到市场和客户的认同，符合客户的需要，才能卖得多而且能卖出好的价钱，企业才能有利润。

良好的客户服务，使企业呈现良性的循环；良好的客户服务，促使客户满意度提高，而满意度的提高，又激发客户需求的增长，这又给企业提供新的、增量的客户服务机会。当这个机会被企业有效地利用，企业就可获得更丰厚利润，这又给企业的发展注入新的、更大的动力。要是企业能不断倾听和反映客户的需求，不断推



出创新产品和服务，则能使客户满意度不断提高、客户需求不断增长，企业的客户服务机会也在不断增多，企业利润也在不断增长，企业发展的动力也在不断加大，这归根到底说明客户服务是企业发展的动力。

第二节 客户服务的内容

客户服务，是企业与客户之间发生的服务行为。服务的提供者与服务的接受者连同他们之间演绎的服务行为的总和，便是客户服务的内容。如果把构成内容的人、物和事，按先后顺序进行排列并加以定义，便构成如图 1-1 所示的一些具体内容。

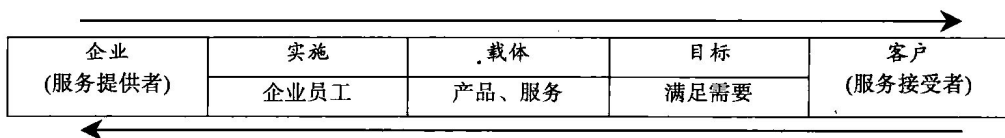


图 1-1 客户服务的具体内容

一、客户服务的提供者

(一) 企业

1. 企业的定义

企业是从事于生产、流通等经济活动中，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

在“服务经济”年代，企业要以社会、市场、客户的需要为中心，组织企业的经济活动。企业经营的重心是开展客户服务活动。通过客户服务，企业和客户建立客户服务关系。在客户服务关系中，企业是服务的提供方，即提供服务主体；客户是接受服务方，即接受服务主体。

2. 企业的特征

企业作为社会组织的分支系统，在市场经济条件下，它具有如下的一些基本特征：

(1) 经济性。企业是从事经济活动的经济组织。这一特性，使它区别于不从事经济活动的政权组织、行政组织、政治组织、群众组织等非经济组织；也决定其对外实施的行为是经济行为，区别于非经济组织的非经济行为。当然，有时企业对外提供的服务会是无偿的。例如，××公司收到一个残疾人来信，提出开发开关在左边的照相机，该公司组织人员开发出该产品，并无偿地送给了他。这是一种赠与，



并没有改变客户服务的交易实质。

(2) 社会性。企业的经济活动总是处于社会化大分工的背景中进行。随着现代化生产力水平的提高和国际经贸关系的发展, 社会化分工日见国际化。所谓“生产社会化、企业国际化”, 正推动全球经济的发展。波音 747 飞机就是 6 个国家、1 500 个城市、1 500 家企业国际化分工协作的成果。

企业作为现代经济社会的基本单位, 在社会大生产中, 承担着一定的社会分工, 而且, 也只有在社会化大分工中找准自己的位置, 并根据专业分工的特点形成自己独立的生产经营体系, 才能有效地向社会提供能满足需要的产品和服务。

企业在承担一定的社会分工中, 要负起相应的社会责任。其包括: 企业向社会提供的产品, 要确保产品的质量, 能满足客户、市场、社会的需要, 能创造社会价值等; 企业向社会提供的服务, 要面向客户、面向市场, 能满足社会的需要, 体现和维护消费者的利益。

(3) 商品性。企业是商品经济的产物。在商品经济中, 企业的产品和服务并不是为了满足企业自身或其员工的需要, 而是为了满足社会、市场、客户的需要。并且, 企业的产品和服务, 只有接受客户的评判和检验、通过交易, 才能得到社会的承认, 实现它的价值。因此, 企业不能以产品为中心组织企业的生产活动, 而是要以社会、市场、客户的需要为中心来开展企业的经营活动。

(4) 竞争性。在市场经济条件下, 企业与企业、产品与产品之间的竞争, 是不以人们意志为转移的客观规律。竞争表现出普遍性、激烈性、长期性和严酷性等特点。所有产品, 都必须在同一市场中接受竞争的考验, 优者留、劣者汰; 所有企业, 都必须在竞争中接受洗礼, 在竞争中求生存、谋发展。因而, 企业必须创建自己的品牌。品牌, 植根于先进技术和优良品质, 植根于良好的客户服务。

(5) 营利性。在市场经济的条件下, 企业必须实行独立核算、自负盈亏, 即以企业的生产经营活动的产出抵偿投入, 并且获得盈余。因为有了企业的盈余, 才有企业运行的基础, 不仅能维持简单再生产, 而且可能扩大再生产; 才有企业的发展动力, 激发企业去追求生产技术和经营管理的创新和进步; 才有企业所有权人的收益和经营权人的利益。为实现企业的盈余, 要不断提高客户服务水平, 持续取得客户服务的机会。只有企业提供的产品和服务, 持续得到市场的好评和认同, 才能得到更多的市场份额和更好的市场回报, 企业的盈余才有可能实现。

(6) 协同性。主要体现在以下两个方面:

第一, 在企业外部, 必须执行社会专业化协作要求, 企业所提供的产品和服务要体现企业之间分工协作的需要。同时, 企业为实现客户服务, 必然取得其他企业



和组织的相关的材料、零部件和服务的支持和帮助。企业提供的客户服务是社会客户服务链中的一个环节；企业提供产品和服务，是社会共同劳动的结果。

第二，在企业内部，为落实外部分工协作的责任，落实企业对外服务的承诺，必须实行企业内部的劳动分工与协作。由于外部协同性转化于内部协同之中，企业对外的分工协作责任便成为全体员工的共同任务，企业对外提供的产品和服务是企业上下一致的共同劳动成果。

3. 企业的作用

企业作为提供服务的主体即服务的操作者，它在客户服务中的主体作用主要表现在以下几个方面：

(1) 企业是客户服务的组织者。企业是客户服务的发起人，也是客户服务的组织者。它负责客户服务活动的总体策划、计划安排和具体的实施。对实施过程中供求双方关系进行动态平衡，对出现的方方面面问题恰当处理。任何一个环节出现问题得不到有效解决，都有可能导致客户服务进程的停顿乃至中断。而且，组织工作的优劣，也直接影响客户服务的水准和实际结果。

(2) 企业是客户服务成功的保证。它包括：①物质保证。通过企业系统的运作，提供良好的客户服务产品，在客户服务活动中，提供相应的物质条件。②行为保证。发挥职能部门的职能协作能力，使产品和客户服务能分段、全程的实现，并呈良好状态。③质量保证。既控制服务产品生产过程中的质量，也控制产品服务实施过程的质量，在提供客户服务过程中，发现质量有所失误或缺，能及时补救与完善。④管理保证。利用企业管理能力，控制客户服务实施过程中偏离目标的现象，使其沿着正确的目标行进。

(3) 企业是客户服务的责任人。企业要对每一项具体服务作合同的质量担保，这是法定的义务；要对可能发生的服务过失作承担经济责任和法律责任的承诺，这一般都有相关的标准规定。有的企业，还能超过法定期限为对方作质量保证，超过标准作服务过失补偿的承诺，这对于协调双方关系，效果更好，对于培育忠诚客户，效力更高。

4. 企业的任务

(1) 争取服务的机会。在买方市场的条件下，服务机会的给予在于客户，服务机会的取得在于企业。服务的提供者必须接受竞争的考验，积极、主动地去争取服务的接受者，以闪光的服务亮点加上10倍的真诚去叩开“上帝”的需求之门，服务机会才能取得。例如，当国内还在用老式车前灯时，××公司根据汽车发展潮流对配件的要求，开发出反眩目车前灯。当时，并没有强制改换该产品的交通法规，只

能靠广告推销。各种询问不少，但订购全无，可行性分析的结论与市场效果完全不一样。公司征询交通管理部门，了解到相关法规将于半年后实施，说明该车灯市场前景是好的。于是，企业内产生两种意见：一是产品先“压库”半年，到时自然会畅销；二是“机会能到来，但时不待我”，马上走出去做市场推销。决策层同意后一种意见。于是，该公司兵分数路，主攻汽车制造厂、汽车修配厂、经销商和各级管理部门。不到一个月的时间，情况意料不到地好，接受宣传的单位都前来订货，产品供不应求。

(2) 利用服务的机会。很多企业好不容易争得来的服务机会，却因自己的服务工夫不到家——所提供的产品不合格、所做的服务不合适——而中途夭折了。继而，可能发生合同纠纷。这些企业特别应该检讨自己的“服务不能”，并且要谨记：能否利用和实现服务的机会，归根到底是企业自身，而不是客户。不能获得已经到手的服务机会，是绝对不能原谅的。

某集团公司每年都要做上千个合同业务。有一次，公司得到北美一笔300万美元订单，第一批货发出后遭退货。集团公司领导召开现场会议，经分析，产品的主要技术指标合格甚至优良。因此，公司打算提出争议，因为对方提出的包装有缺陷等问题并不是决定产品质量的根本要素。集团公司不同意这种观点，认为这将失去客户，要求克服问题，适应客户，提高自己。于是，公司改进包装，做出样品，征求客户意见。得到认同后，批量生产。合同得到完全履行，客户也很满意，并从此成为忠诚客户。从此，公司打开北美市场。

(3) 续展服务机会。如果企业提供的服务是良好的，并且在服务中与相关人良好合作，则企业和客户便会结下“友缘”。如果企业能用真诚去灌溉友谊之树，便会结出“续展服务之果”。

(二) 对企业提供服务的要求

为使客户服务呈现企业行为的特性和效果，要求企业在提供服务时要体现“总体性”的要求。

1. 对资产运作的要求

提供客户服务，意味着运用企业所有的“资产”来满足客户的需要。它包括：企业与客户的交流(内部的与外部的)；产品与服务；企业的员工；无形资产；以及所有其他有助于为客户服务的因素。

2. 总体性要求

总体性需求包括：①企业必须以一种有计划、有安排的方式为客户服务。②企



业必须建立有关的制度和工作程序，为服务项目提供支持。

某机电公司生产的汽油机销往中东、非洲发展中国家，比较受欢迎。在一次展销会上，一个美国商人签下订购 50 万美元汽油机的意向书，正式合同要等样品拿到美国测试合格及美商到生产现场考察后再签订。不久，公司收到美商的传真，样机测试性能良好。两天后，美商来到公司，考察后又不愿签正式合同，理由很简单：生产流程最后少一道检测工序，目前只是靠车间质检员的随机抽验；公司没有质量检测管理部门，更没有相应的管理制度。因此，对于产品质量的一致性表示怀疑。公司意识到产品质量程序化制度化管理的重要性，马上改进、完善。两个月后，美商再来考察，非常满意，便签下 80 万美元的合同。

3. 客户服务计划和战略

推行客户服务计划管理，意味着企业的转轨变型。客户服务计划管理的水平，直接反映企业客户服务的能力。目前，企业客户服务计划管理普遍存在的缺陷是：

(1) 有的企业的总体计划中没有单列客户服务计划，它仅作为市场营销计划的一小部分。

(2) 即使有客户服务计划，内容也残缺不全，有的仅是售后服务，即维修保养计划而已。

(3) 有的企业的客户服务计划虽然内容较为丰富，能收到管理的实效，但仅是短期的计划，根本谈不上制度化的计划管理。

(4) 真正意义上的客户服务计划管理，目前还缺乏专业人员支持，所以很难上轨道。

4. 正视客户服务的重要性

只有这样，才意味着企业客户服务真正上了轨道。但就目前“企业运作”的情况看，发展很不平衡，主要表现在：

(1) 有的企业不认为客户服务是企业运作的一部分，因此，企业的运作没有客户服务内容，企业机构没有客户服务管理部门。例如，有个房地产公司，开发 4 个楼盘、60 多万平方米房屋，还没有设客户服务管理部门。后来发现客户问题确实已经回避不了，就提取一定比例的房款给物业公司，由其做善后工作。

(2) 有的企业，其总体运作也有客户服务业务，并有相应的管理部门，但尚属传统类型，仅作为售后服务部门。

(3) 有的企业，能够围绕产品的交易和使用展开系统的和分阶段的服务，但往往难以得到其他部门的有力支持和密切配合。所以，每开展一个项目的服务，都留下一些部门的责怨，久而久之，举步维艰。这是因为客户服务还不能“贯穿于企业