

## 客户投诉经营的策略

深圳市燃气集团股份有限公司(518040) 蔡虹

**摘要** 根据企业所处的消费维权背景,结合客户投诉处理工作实例,建议企业采取投诉预防、投诉分析、建立客户投诉信息库、知识库等相关策略,在经营中挖掘客户投诉价值,为企业创造更高的经济效益和社会效益,树立良好的企业形象。

随着客户消费意识的觉醒及消费维权的推广,客户投诉是每一个企业正在面临的服务环节。客户投诉就像一位医生,免费为公司提供诊断,让企业能够充分了解自身的不足与问题所在,以便管理者对症下药,改进技术和服务,避免引起更大的失误,从而树立良好的企业形象,

客户投诉经营是指从客户投诉的预防、受理到处理,为公司节约成本提高客户满意度,再通过投诉分析挖掘出工作中的薄弱环节、找出原因及对策,不断优化完善服务流程的经营过程。

本文结合投诉工作中的实例谈谈对客户投诉经营策略的一些认识。

### 1 策略一——由事后处理变为事前防范(投诉预防)

大家都听说过《扁鹊的医术》这个小故事,它包含了一个深刻的道理,即事后控制不如事中控制,事中控制不如事前控制。对于企业来说,问题越严重,挽救成本越大,机会失去的机率越大,隐患越深,因此,明智的办法即从最轻微时采取行动,而不是去亡羊补牢。

客户投诉经营最重要的环节在于投诉预防工作,所谓防范胜于救灾,重视投诉预防并大力推行,将客户不满屏蔽于最小阶段,充分利用最前端的资源解决问题,可避免问题的升级及企业的实际投入。

2008年1月,深圳市宝安区新锦安雅园小区天

然气用户都是错按液化石油气的价格18.6元扣缴气费,每方气多扣了15.1元。错误一经发现宝安分公司即刻采取措施及时告知客户;在管理处的协助下张贴相关告示,并做好解释工作;在缴费通知客户联上向客户真诚道歉、简要说明产生原因及补救措施;多扣钱款采取余额抵扣的办法逐月抵扣气费,不愿余额抵扣的可以到营业前台领取多扣费用。通过积极主动的投诉预防尽量减少错误引发的不良后果。如果是等到客户投诉了才采取措施,必将大大影响公司的服务形象。

投诉预防应从识别并处理好客户抱怨做起。抱怨是客户不满足的一大讯号,企业应在最初的服务接触中,无论是在现场还是热线电话中,调动每一位接触客户的一线工作人员的主观能动性,鼓励他们处理好每一起接触到的客户不满或抱怨,并定时收集、整理客户的抱怨。这种积极作用有赖于公司建立良好的文化与合作氛围。管理好客户的抱怨,对企业来说,就可以在问题初期即挽回大部分不满客户的满意度,还可以降低由于投诉引起的损失赔偿要求的增加,做好投诉预防本身也是一项能够降低成本的管理手段。

当前媒体的急速发展及现代通信技术的跨越式进步,使企业面临危机发生的几率越来越大。企业如何做好危机公关,在危机出现或将要出现时,能够最有效地通过沟通,达到预期的效果,成为客户投诉经营的一个新课题。危机可以通过一系列有效手段进行管控,例如环境审视、风险评估、策略回应等,总之,快速的决策和策略制定,即可帮助企业弥补危机造成的名誉损伤,并有效控制局面挽回公众的信任。

### 2 策略二——将个人教训变为团队经验(建立客户投诉信息库、知识库)

客户投诉,不但要入“心”——向失败学习,总结经验教训;还要入“脑”——建立客户投诉信息库、知识库,将客户投诉的信息和处理客户投诉的知识,都一一导入数据库。一方面,员工可以通过投诉知识数据库,人人都可以上网学习,避免重犯类似的错误;另一方面,出现类似客户投诉后,员工就可以按照数据库的知识处理问题,少走弯路,及时准确地处理好客户投诉,由个人知识变为团队知识。

根据深圳市政府四届三十八次会议精神,“在天然气置换时,为鼓励用户更换不合规定的燃具,对不改造燃具而新购燃具的用户给与补贴(款项拨付后一个月内发放至用户气费支付银行账号)”。员工上门置换时,客户问起相关问题,有一员工顺口就说“一个月内到账”,客户过了三、四个月没有看到相关款项打来投诉电话,认为政府有欺骗行为,该员工吃惊地说:“不是一个月吗?”由此,我们推断在置换现场,很多客户得到的信息是:新购燃具的用户补贴款将在一个月内到账。而实际操作中,一方面市财政局要求我司置换用户累计到一定数量,才一并提出拨付申请;另一方面,市财政局在收到我司申请后,还要进行审核,而且审核周期比较长(通常长达2-3个月)。因此从用户完成置换到收到补贴款一般需半年左右的时间,具体时间应以补贴款到账时间为准。由于天然气置换是一项多部门协同的系统工程,我们及时地将这一重要信息放置在我司服务网站的“常见问题解答”上,不仅市民,公司的工作人员也第一时间更正了对相关问题的正确认识。避免了“民怨”的产生,让政府的民生工程及时惠及民心。

客户投诉处理是一项集心理学、法律知识、社会文化知识、公关技巧于一体的工作,并能体现服务人员道德修养、业务水平、工作能力等综合素养,又能给投诉者所提问题给予妥善解决或圆满解答的一项工作。在客户投诉的处理调查、分析原因和寻求对策的整个过程中,必须依靠不同部门乃至全公司的协同。这种协同需跨越部门鸿沟,所以可强化组织。投诉处理的全过程不仅是客户界面的快速处理,还需包括追根溯源、落实责任。此项工作也是让客户投诉对企业产生价值的重点,只有在处理过程中对问题进行落实,后期的投诉分析才可能更科学准确地为企业输出改进的依据。

### 3 策略三——将信息资源变为知识资产(投诉分析)

从客户投诉中发现服务的盲点,从客户投诉中检视服务的错误,从客户投诉中寻找服务的契机。因此,客户服务一定要从客户投诉中发现问题,找到原因、汲取教训、举一反三、学到知识。如果我们不能从客户投诉中挖掘出价值,将信息资源变为知识资产,这实际上是一种奢侈的资源浪费。

随着质优价廉的天然气时代到来,越来越多的老居民区(早期建设,没有配套燃气管道设施的小区)用户希望用上管道气,有一客户投诉:他咨询25199999改装管道气,通知他到营业厅缴费后,承诺开通管道燃气。昨天师傅上门,说装不了,因为该户型地下管网没有到位,原来该小区B户型不能改装,A户型能改装,我们曾经在该小区改装了很多户,所以就直接通知客户缴费并承诺改造。而该客户是B户型,实际情况使我们不能按承诺的时限(交款后15个工作日安装完毕并具备供气条件)完成。客户打市长专线要求解决问题。一个月内,又有一单类似投诉,通过投诉分析,我们发现对老居民区改装管道气的条件(哪些能改,哪些不能改)一手资料掌握不足,及时建议管道气客户服务分公司汲取教训、对老居民区改装管道气的条件(哪些能改,哪些不能改)进行一次细致排查,将相关资料收集、整理完善并输入数据库。以便更准确、及时地为客户提供优质服务。

做投诉分析的目的是从众多具体的投诉中,发现一些规律性或异常的问题,我们可以发现产品或服务盲点。从而挖掘出有价值的东西,将信息资源变为知识资产。因此,通过投诉问题分析寻找影响客户服务质量的瓶颈与解决办法,达到客户投诉标本兼治的良好效果,为企业提供持续改进的方向和依据。

面对客户投诉:愚钝者只会哀叹,只会强调自己的委屈;而敏锐者则会从中发现客户的“价值取向”,并在此基础上迅速调整经营策略,在关注客户需求的前提下赢得客户的信赖和忠诚。我们必须学会发现投诉客户的价值,在经营中挖掘投诉价值,并以不断改善的服务赢得客户的心,让企业在投诉经营中不断走向成熟和完美。