

# 100年一般旅館中階經理人教育訓練

## 化危機為轉機的客訴處理技巧

指導單位：交通部觀光局

執行單位：中華民國全國工業總會

講 師：文祖湘(開南大學副教授兼永續觀光研究室主持人)



## 文 祖 湘 個 人 簡 歷

中華民國旅行業經理人協會「旅行業專業師」證書  
交通部觀光局「旅行業經理人訓練班結業」證書  
燦星旅行社經理

100年專門職業及技術人員導遊人員考試及格

70年代總統府交際科專員

95年桃園縣時尚旅館PK評鑑

96年桃中竹三地時尚旅館PK評鑑

97年北市府觀光傳播局旅館雙語評核大直維多利亞酒店

98年北市府觀光傳播局聽奧旅館評核圓山國賓兄弟西華

彼得·杜拉克 (Peter Drucker)  
「企業存在的理由就是客戶。」

# 課程目標

本課程主要目的是建立顧客抱怨之預防機制、處理顧客抱怨之流程與技巧及危機處理原則，以創造服務顧客的正面價值。



# 課程大綱

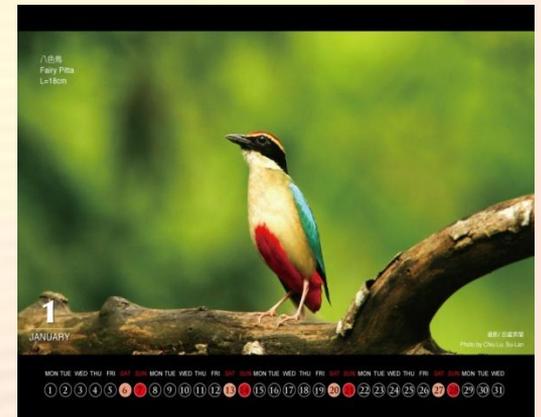
- 壹、為什麼會有顧客抱怨
- 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值
- 參、定期顧客滿意度調查
- 肆、建立顧客意見與抱怨管理流程
- 伍、處理顧客抱怨原則與技巧
- 陸、顧客抱怨之預防
- 柒、事件溝通與追蹤處理
- 捌、案例分析與討論



# 壹、為什麼會有顧客抱怨

顧客為什麼會抱怨？主要是因為我們所提供的產品或服務，和他原先的期望不同，而且是低於他的期望值。

更多的時候，顧客會抱怨，當然是他認為他權益受損或已受到傷害。所以處理顧客抱怨時，要儘速面對問題去處理，責任歸屬的答覆要明確，不要有任何逃避的心態。



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

「96%不滿意的顧客根本不會提出抱怨，因為他們會直接停止交易，將生意轉給別人做。剩下的4%，會提出抱怨的那些顧客，才是你最忠實的顧客！」這是美國華盛頓特區政府技術支援研究計畫(Technical Assistance Research Program)的研究數字。這個調查結果，帶給我們一些發人深省的想法。那些沉默的人並不是沒有意見，更不是因為感到滿意而沒有任何抱怨。Soundless 嫌貨買貨人



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

如果一位滿意的顧客會將他美好的消費經驗告訴6個人，那麼一個不滿意的顧客，會把他的經驗告訴至少15個人（在今天這個網路的時代，這個數字恐怕至少要再乘以一百倍了）。舉例來說，若你用某銀行的信用卡刷卡消費幾十次都沒有問題，你會跟幾個人說？但若你是在某次消費時遇到問題，你可能逢人就會大吐苦水。



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

王品集團董事長戴勝益：不久前攀登台中大坑山，在登山口遇到一隻大黑狗，一開始，這隻狗與我保持極大的距離，牠永遠站在20公尺遠的地方看著我。後來，我發現這隻大黑狗的友善和溫和，於是我們漸漸縮短彼此距離，等到了山頂時，牠已經跑到我的腳邊搖尾巴了。



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

人和狗都可以建立善意的互動，何況是人與人之間的關係。其實，企業與客戶間關係亦然。「把自己換成顧客的角度來看待抱怨，就會將顧客的坦率當成禮物。」肯花時間抱怨的顧客，是表示他們對公司還有信心，抱怨反而顯現出顧客的需要！就像我們王品集團一向把顧客抱怨當成「天使聲音」，亦把顧客當成「恩人對待」，因為只有顧客，才能讓我們有存在的意義和價值！



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

所以千萬不要把顧客的  
抱怨當成麻煩！因為顧  
客的抱怨是給我們最好  
的禮物，而且是我們彌  
補和改進問題的機會！  
抱怨，的確是一份禮物。



## 貳、顧客抱怨的威力與如何創造正面價值

因此一定要重視服務、溝通與回饋，包括突發事件、人為的疏忽或不瞭解等因素所產生的抱怨、批評與要求，都要能即時回應，迅速處理。



## 參、定期顧客滿意度調查

顧客滿意度（Customer Satisfaction Index，簡稱CSI）調查(Survey)是用來測量一家企業在滿足顧客購買產品的期望方面所達到的程度。它可以找出那些與顧客滿意或不滿意直接相關的關鍵因素（用統計指標來反映，有時稱之為績效指標），根據顧客對這些因素的看法而測量出統計數據，進而得到綜合的CSI指標。

## 參、定期顧客滿意度調查

CSI調查活動最早發源於1981年美國J. D. Power公司第一次開始對購買汽車的顧客實施CSI調查，針對新車購入者進行調查，涵蓋全美所有銷售之各種車型，經過評價後在發行廣泛之美國汽車雜誌發表。

建立CSI指標，以主要優良競爭廠家為標竿，定期追蹤檢測CSI，並藉由調查獲得之資訊持續不斷改善行動，以達成市場『CSI No.1』的目標。

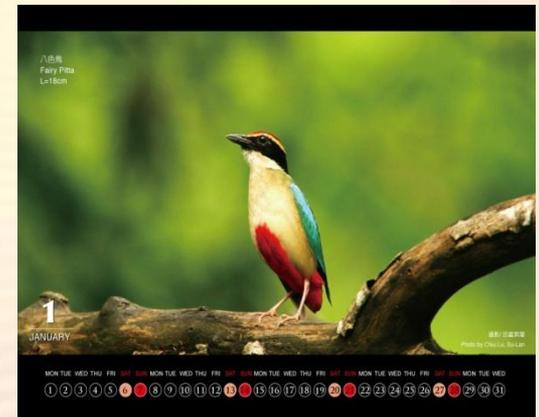
## 參、定期顧客滿意度調查

企業依存於其顧客，因此理應隨時設法了解顧客當前和未來的需求，滿足顧客需求並爭取超越顧客期望。

因為顧客的需求和期望是隨時不斷變化的，顧客此時滿意不等於以後都滿意，如等顧客提出要求才去滿足，企業就已經處於被動了。因此企業必須藉由定期和不定期的CSI調查來瞭解不斷變化的顧客需求和期望，真正做到以顧客為中心。

## 參、定期顧客滿意度調查

Kotler(1991)指出企業唯一不變的原則為滿足顧客的需求，同時也認為CSI會增加企業獲益率。



## 肆、建立顧客意見與抱怨管理流程

為提升顧客滿意度所進行的管理活動稱為顧客滿意度管理(Customer Satisfaction Management，簡稱CSM)。

書面傳達員工了解，讓員工有以顧客滿意為導向的服務精神。

## 肆、建立顧客意見與抱怨管理流程

### 顧客服務

- 1.公司應建立顧客服務體系，以有效掌握目標顧客群，並藉以提供服務之參考依據。
- 2.公司應設置消費者服務中心或080顧客服務免費專線，提供諮詢服務。

## 肆、建立顧客意見與抱怨管理流程

### 客訴處理

公司對所提供的服務，應建立「客訴處理制度」，對顧客所提出書面或口頭建議，均應作成記錄，並註明事由、原因、處理日期及最終處理方式；該記錄應定期統計檢討，並作為日後改進之依據。

### 異常處理

公司內部發現所提供的服務有異常狀況時，應建立「異常處理制度」，找出矯正及預防措施，並作成記錄。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 建立「服務邏輯 (Service Logic)」

說明為什麼公司要提供這些服務，以及如何提供服務。它必須整合以下三個重點：

- ◆顧客想要完成什麼？為什麼？
- ◆服務如何產生？為什麼？
- ◆員工如何提供服務？為什麼？

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 讓顧客服務成功的案例受到重視

企業可以透過內部刊物、內部網路與訓練課程，分享成功案例，強化企業價值與文化。新加坡航空就利用內部刊物，宣傳員工的傑出服務和服務修復案例。如果客服人員了解，他們的目標與企業重視的價值一致，他們會更願意為客服的失誤付出心力。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 提供客服人員足夠的自主權限

要處理顧客抱怨的問題，客服人員必須有更多的自主權。麗池飯店就提供一線人員最高兩千美元的額度，彌補不滿的顧客。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 納入績效評估

對於解決顧客問題有功的員工，企業要提供激勵與強化。進行CSI調查，來評估員工的表現，並將其績效納入薪酬系統中。此外，對於員工忽視顧客抱怨的行為，也須有所懲處。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

日本Management Support公司社長古谷治子提出了3個處理客訴的技巧：

### 1.明訂客訴處理流程和規則

首先要向顧客道歉，接著立即調查原因，並且向對方傳達幾分鐘，最後由負責窗口告知顧客調查結果。這些處理方式都必須告知企業全員，讓他們徹底了解。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 2.明訂員工與企業處理客訴的權限與行為規範

對企業而言，客訴是改善服務、強化企業體質的契機，因此，不論是企業或員工，都要對客訴有更積極的思考，好讓第一線員工在面臨客訴時，能夠在被授權的前提下儘速處理。

## 伍、處理顧客抱怨原則與技巧

### 3.確保溝通管道暢通

有時候客訴發生時，即使員工想立即向上呈報或向主管請示，卻發生主管「人間蒸發」的失聯狀態。因此，身為主管必須提供「讓員工找得到」的連絡方式，以免部屬遍尋不著主管、錯失處理客訴的黃金時間。

# 陸、顧客抱怨之預防

顧客的滿意通常來自下列幾項因素：

- ◆銷售活動之告知，如廣告等
- ◆銷售人員之態度
- ◆產品印象
- ◆產品使用之滿意
- ◆產品機能之維持
- ◆產品問題處理
- ◆附加價值，如獲得資訊與關心等
- ◆企業形象之接受



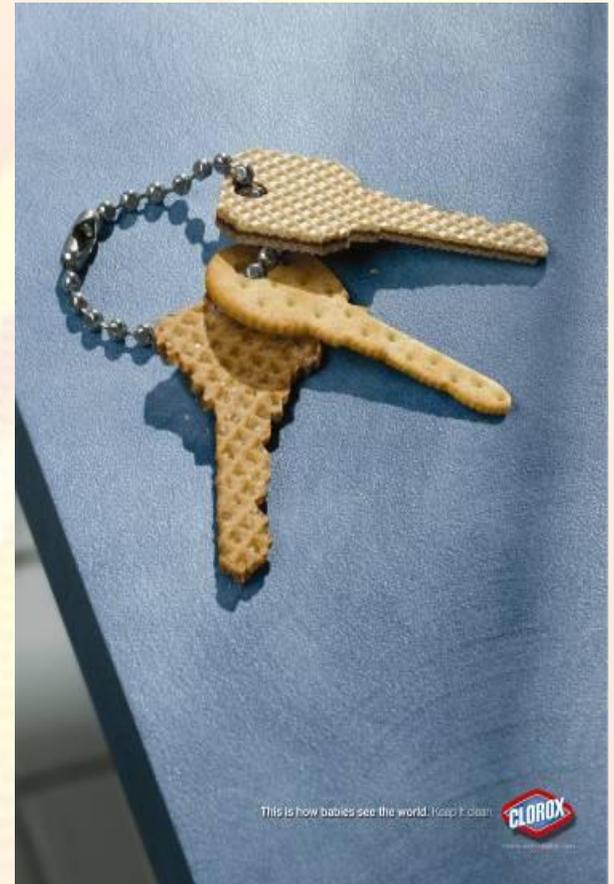
# 陸、顧客抱怨之預防

## (一)銷售優良的商品

- 1.了解客戶的需求與預算
- 2.訂購優良商品

## (二)提供良好的服務

- 1.態度惡劣。
- 2.說話用字不當。
- 3.標示與內容不符。
- 4.結帳時算錯。



# 陸、顧客抱怨之預防

## (三)顧客抱怨處理前之心理準備

1.代表公司

2.克制自己

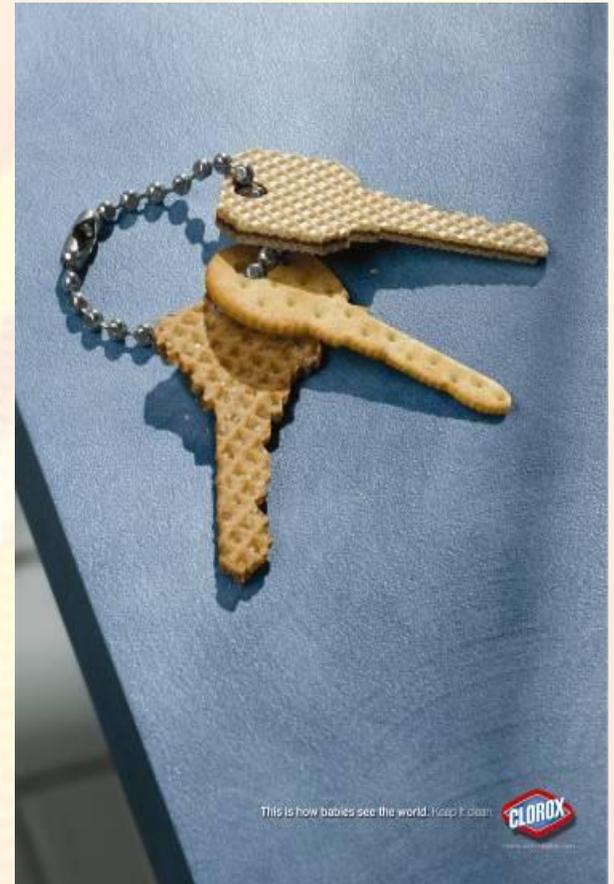
3.一定要告訴自己這是對事不對人

(1)避免意氣用事，冷靜地談

(2)慢慢的談，有時間思考

(3)低聲調

4.當成是人生的一種學習



# 柒、事件溝通與追蹤處理

是處狀的追還確。或人理受續你以題。其他處接持道可問題，其的以以知也沒問題，司續可可戶，完全處理公後到還客況完處給蹤得好讓狀的己交追戶最，讓狀的自轉要客，點們況是題都認案一點他狀你問你確方久心有論將，決更關所不得理，況解蹤在認

# 捌、案例分析與討論



# 簡報結束 敬請指教





THE MUDAN

Hot Springs Resort & Villa  
Four Streams River Kenting Park

峇里島風·奈米湯泉

