

# 化危機為轉機的客訴處理技巧※徐淑麗

## 壹、前言

由於消費者意識的抬頭與餐旅業商品的多樣性與多元化，顧客選擇的機會相當多；因此顧客在預期對餐旅品質的期待與對服務的水準要求相對也提升了、然而若餐旅第一線的服務水平沒有到位的話、很容易造成顧客的抱怨與不滿甚至產生危機。在服務的過程中，顧客的抱怨難以避免，一旦發生了、是否在第一時間得以迅速處理，則反應出企業的文化與服務人員是否平常訓練有素與對顧客的行為與心理所呈現的反應是否有高度的敏感度。

## 貳、危機就是轉機

顧客抱怨與不滿並不可怕，最怕的是已經得罪了顧客仍不自知，甚至連一點道歉、悔意、或馬上加倍補償的動作都沒有做到，反而還理直氣壯不認為自己有錯，認為是顧客不對、吹毛求疵、對方是奧客…甚至還和顧客起了衝突或口氣不佳、肢體語言呈現不高興或態度不佳，應該馬上處理的關鍵時刻，若沒有立即處理即可能對餐旅業產生危機，進而對組織產生重大且無法預測的衝擊事件。針對可能潛在或是當前的危機，還是可以透過預防與因應等各種有效手段，達到解除危機的目的。

危機的發生常有諸多因素，有些危機是『人為』造成，有些是『意外事故』因此危機的產生是有以下特性：

- 危機具有階段性：潛伏期、爆發期、擴散期、解決期是一步一步所產生的、有發展的脈絡可尋、某五星級飯店成為不法勾當場所、不是機率問題、乃是平日管理的漏洞與姑息所致。
- 危機具有威脅性：危機的本質就是威脅，視個人主觀感受及認定。所產生強

弱的程度可依有可能損失價值的大小、發生機率的高低及時間的壓力而定。

可分為一、有形損失：例如天災的發生，造成業績下降。二、無形損失：例如：形象的損傷所造成無法估計的後續影響。

- 危機的發生具有不確定性：危機是瞬間發生，但經常會持續一段或長或短的時間，時間愈長，傷害愈大。危機何時會真正爆發無法精確預測或估量的；機械器材即使平日依規定維修；但偶發的意外事件卻是誰都無法掌握。
- 危機具有時間的急迫性：危機突然出現，當事人只能在相當有限時間以既有資源與資訊作出決定。許多危機的突然發生，往往需要在有限的時間下做出快速的處置反應；例如主題樂園的遊樂器材的意外事件處理與旅館業者的天災處理都具備急迫性。
- 危機具有雙面效果性：危機就是轉機，同時具有正面與負面兩方面效果。因此「危機」的定義就是面臨重大且緊急的危險狀態，逼使人們必須在短時間內作出決定和處理。  
換言之危機包括危險與機會雙層涵義：危險…危機帶來負面影響，常會對企業的運作生存造成某種程度的威脅；危機也可能帶來新的契機，使組織呈現新風貌並更能適應外在的環境變動。例如：2001年的納莉颱風造成大台北周邊地區淹水又停水、停電；
- 台北晶華酒店以半價優惠受災戶，不但打響正面形象，當時的業績也是大有展獲。

## 參、危機的類型

### 一、外在原因…

- 天然：颱風、地震、火災、水災
- 人為：消費者抗議、消保機關發布對產品或服務不利的消息、商品遭歹徒下毒、公司負責人遭綁架等。

## 二、內在原因…

- 可能涉及多種與經營環節相關的作業活動；
- 餐廳製程不良造成產品品質出現瑕疵或衛生出現問題、組織內溝通不良造成各種管理衝突、財務結構不良引發週轉失靈等。

## 肆、危機管理的意涵與步驟

危機管理的意涵為屬於一般管理領域內的一種專業管理技能。其目的在於以最佳費用－『效率』確保組織的資產及活動的一種計畫及控制的程序(program)。最高終旨在於防止公司倒閉及破產,經由企業危機的合理管理,來提高經營效率、增加企業經營利益。

危機管理的程序與步驟為：一、危機的發現與確認(crisis identify) 二、危機的分析、評估(crisis evaluation) 三、危機管理手法(crisis management)。

### 危機的發現與確認(crisis identify)內涵包括

從人力資源管理的構面來盤點確認到底企業擁有什麼樣的人才？了解人與物,有可能發生什麼樣的事故？了解人的危機和物的危機,有可能發生的機率？人與物的危機造成什麼樣的結果？會有什麼樣的損失型態？

### 發現、確認危機的方法可透過以下靜態資料進行

從財務報表、各項設施操作與安全流程圖、檢核表、過去事故報告檔案、實地檢查報告書、上下游廠商與遊客之契約書(門票、訂房單、合約書…)。根據過去的

損失紀錄，預測事故發生的機率與可能的損失金額。

### 危機的分析、評估(crisis evaluation)

預測的項目包括危機的發生頻率（事故發生機率）和損失程度（事故的可衡量強度）。例如：商譽損害可轉化為營業額的損失。

### 危機管理手法(crisis management)

可以從以下幾個關鍵點來檢視危機管理手法以達到危機控制進而防範事故的發生。從危機迴避、損失預防、減輕損失、分散危機、集中危機處理、到轉移危機等方法，衡量公司的財務能力，可預測的危機加以保留或選擇將危機轉移給第三者處理，設法減輕公司可能承擔的危機。消極做法是指未採取適當對策；結果造成危機負擔情形，而積極謀求對策；降低企業損失最低程度，危機的轉移是以投保方式的危機轉移（純粹危機…如天災）至於手段的選擇，主要以組合各種不同的手法進行。

因此從危機爆發前應建立儲存相關組織危機資訊的知識庫，針對各種危機組合，擷取他人危機處理的經驗，草擬出各種可能的『最糟糕劇本』建立危機處理、而藉由危機訓練系統模擬處理演練、而經由外在的危機感應系統職司危機情境的偵測與預警行為。危機發生時啟動危機管理資源系統；主控相關人力、物力、財力和人際網路的各項資源分配。同時也啟動危機指揮中心，他是危機發生時的管理心臟；又包含三個核心小組：危機處理小組、危機模擬專家、與危機情境監測小組。

最後危機落幕後『危機公關』常左右後續效應是往收斂還是擴大方向發展；平常對外的溝通要良好。由危機管理資源系統向危機評估系統彙報資源耗用狀況，進行危機處理的成本效益評估。評估系統對個案提出危機復原計畫，進行後續的組織變革與重整。風險管理評估系統將危機過程中所獲得的寶貴經驗，回饋給儲存相關

危機資訊的知識庫，最為危機預防作業時之參考與教育訓練教材。

現代危機管理專家卡波尼葛洛提出危機管理的七大步驟：

從第一步，辨識組織的弱點，第二步，防範危機發生，第三步，擬定應變計畫，第四步，洞悉危機所在，第五步，危機期間與結束後的溝通，第六步，監控危機發生並視情況評估與調整，第七步，將組織隔絕於危機之外。

餐旅業是屬於石頭與人兩者所組成的行業；然而餐旅業得以成功的關鍵因素不完全在於硬體對外呈現的影響，反而軟體才是主要的影響關鍵因素；在探討整個顧客抱怨處理的技巧過程中非常重要的一個觀念就是，我們第一線的同仁是否很清楚瞭解服務的價值觀與同時在與顧客互動過程中，所產生的形象已是在販售個人的品牌與公司的品牌，服務同仁本身已是個商品了，所以他的一言與一行都要表現出專業與服務顧問的形象；甚至他是否可以認同公司了服務理念，以主人的身份來招呼每位前來的顧客呢？而表現出凡事想在顧客之前，尊重顧客的獨特性，以關懷的心來服務顧客，不輕易的說出「不」還是常常拿出公司的規定、這個不可以、那個不可以呢？是否總是表現得主動積極的工作態度，餐旅業第一線的同仁如果都可以具備如此貼心、窩心與熱情的特質，服務品質決對是可以經得起考驗的，當然經營的績效不言而喻，也會反應在企業的獲利與員工的薪資福利上。相對的客訴與抱怨自然不易產生。

## 伍、客訴處理技巧

但是萬一企業內部的訓練不夠，主管與員工對於服務層次的認知不夠，與顧客的期待有落差因此產生了客訴與抱怨又該如何處理呢？常見的抱怨處理有那些？客訴處理的標準作業程序為何？為什麼需要處理客訴(抱怨)事件？如何掌握聆聽的要

素？解決問題的方法與步驟？客訴的處理關鍵要點？

為什麼需要處理客訴(抱怨)事件，這是因為要規避與顧客引起糾紛，謀取處事的合理化與成本的降低以及提昇企業形象、蒐集行銷資訊、爭取與保持顧客對於企業的信心，滿足顧客與擴大企業的利益，同時也是履行法律上的義務。

一般而言處理客訴的標準作業程序並沒有一套很制式固定的標準，反而是正確的服務觀念所呈現出外在的反應與處理方式是否為顧客所接受與認同，因此當一旦發生了客訴，現場的回應應以同理心來對顧客之抱怨表示道歉，並予以同情；注意聆聽顧客之問題，不要打斷與插嘴；仔細聽顧客講完整個事件發生過程；同意與尊重顧客的說法；不要輕易答應顧客的要求；告知顧客自己的做法，並給顧客一個提議；引導顧客談論有興趣的話題；最後要謝謝顧客提出寶貴的建議，檢討缺失並設法改善，保證以後不再發生；詳細紀錄客訴發生過程，並將紀錄發送相關部門(人資管理部門、執行辦公室)，作為未來新進員工教育訓練的教(案)材、藉此提升企業的服務品質與塑造卓越的企業文化。

常見的客訴事件有以下：顧客對旅館的政策不熟悉、對專業術語不熟悉、旅館已客滿、員工態度不佳、沒有確切的交班清楚、交辦事項未落實完成與回報、實際所提供給顧客的與原始指定的不盡相同(或不符合、與顧客認知的有落差)、顧客已到達櫃檯房間未整理好、請勿打擾而漏接電話或留言、房間整理不清潔、房客受到打擾、房間設施損壞或故障、房間備品不足、提供服務的動作太慢、房客物品遺失、送洗衣物所產生的客訴、語言溝通不良、應對不得體。

投訴的方式可以分為電話投訴、函件投訴、和面對面地向飯店人員投訴，茲說明如下：

## （一）電話投訴

每當接到電話投訴時，應注意要表達對問題的重視與關心，告訴顧客他們的寶貴意見會向管理當呈報；要友善、熱誠及有禮貌；保持客觀的態度；語調要輕聲細語並保持鎮定；隨時紀錄處理的時間、姓名、房號、投訴內容及處理方式。

## （二）函件投訴

每當接到函件的投訴時首先看清楚來函的投訴內容；尋找該住客的入住資料；找出被投訴的有關工作人員及瞭解事發過程；與被投訴的員工面談；查明真相後如果是員工失職，應給予以適當的懲戒紀律處分並公告；回覆顧客並道歉，紀錄時間、姓名、房號、投訴內容及處理方式。

## （三）當面投訴

當顧客當面向我們抱怨投訴時，我們應該瞭解顧客、都希望在離開旅館時，問題得以得到解決；處理者應專心聆聽、留意顧客的表情與投訴內容；處理者應表現熱忱、友善、關心及願意協助；詳細紀錄投訴的內容；請勿太過武斷及打斷顧客的陳述；留下顧客的姓名、電話號碼，令對方安心；專心誠意的幫顧客解決問題；切忌在公共場合處理投訴問題，應引領顧客到寧靜舒適的空間為宜。

### 如何掌握聆聽的要素

要養成筆記的習慣，幫助記憶力；得宜的轉述、牢記聽到的事實加以陳述；集中精神，培養興趣；控制思緒正面積極的態度、認同苦主的感受；避免慌張、配合說話速度，表情與聲調一致、達到舒適溝通；掌握情緒、避免因失控，而引發顧客的更加不滿；樂於聆聽，是雙贏策略的開始。

### 解決問題的方法與步驟

從確立問題的主因：重視徵兆與預警，收集資訊的方向。以及從不同的角度看問題的發生：瞭解問題是什麼、發生原因有那些？有那些解決問題的好方法？選擇最好的方法處理。最後執行解決問題的行動：要有明確具體的方法與洽談人員的安排並明確的授權。

### **客訴的處理關鍵要點**

面對客訴事件，可藉「制度化」方式來進行，並和相關部門單位聯絡協調再行處理。面對客訴事件的處理方式依序如下：

首先要表示感謝並向顧客道歉，感情的處理比事件更重要，安撫情緒穩定內心的激動。同時處理者要凝神傾聽，採低姿態，讓對方一吐為快，一邊聽同時做筆記，傾聽必須全神投入報以同情及諒解之心情，絕不可以應付做作，否則會引起更大的反感。

探究原因，確認並冷靜分析，縱然顧客有所誤解，也不可指責及不屑的態度與肢體語言呈現。尋求對策必須遵照公司的方針與企業文化來執行並傳達公司負責的態度與誠意，降低企業負面的形象。

最後對於客訴的處理技巧、仍應有持續追蹤與檢討的過程，其目的是在確保顧客的滿意度與忠誠度，所以可以訂製追蹤圖表與抱怨處理卡。

### **陸、結論**

顧客抱怨的產生在餐旅業是難以避免的，但它是「落後指標」，唯有落實教育訓練、培養具有熱忱的餐旅服務同仁，重視自我的工作與建立正確的價值觀才是「領先指標」，永遠要努力、認真的把服務做到『一次到位』，因為不變的事實就是『顧客的第一次』，對餐旅從業人員而言有可能已身經百戰，但卻是顧客的第一次，也可



能是最後一次，關鍵就在於穿上了制服的同仁、不管今天是處於何種職位，就代表了公司，當然也開始建立自己的品牌；如何打造個人的品牌，唯有建立個人獨特與差異化的優質服務方式，將顧客視如親友般的接待，他們要離開我們還真的找不到理由與藉口，更遑論有客訴與抱怨等不滿了！