

化危機為轉機_客訴處理技巧



主講者：徐淑麗

個人簡介—徐淑麗

■ 證照

教育部 講師證書(講字第084657號)
勞委會 中華民國技術士證(丙2051790)

■ 學經歷

朝陽科技大學專任休管系助理教授

永豐棧麗緻酒店執辦室副總經理

永豐棧麗緻酒店人力資源部經理/協理

全國大飯店執行秘書/主任/副理

國立彰化師範大學教育博士

全民核心課程講師

餐旅生涯

我的生命故事



從接線生到五星級酒店副總

比別人多一顆心

永豐棧麗緻酒店副總徐淑麗，當秘書時練就了扎實的基本功，也培養了喜歡服務他人的精神，這種比別人多一顆心的態度，讓她在服務業脫穎而出。 文 | 江欣怡 攝影 | 蔡仁譯

「我的人生有兩個轉捩點，第一次是在30歲，懵懵懂懂當起了秘書；第二次則是在40歲，我決定不要再當秘書了！」台中永豐棧麗緻酒店的副總經理徐淑麗說。

中興大學外文系畢業後，徐淑麗進入台中全國大飯店工作。當時，全國大飯店是台中極少數國際型旅館之一，為了強化自己的外語實力，這位外文系的高材生自願先從接線生做起，而後轉做訂房員。

靠「聲音」工作八年，徐淑麗已經練就「特異專長」，老客戶一通電話進來，她光憑聲音便可以在第一時間叫出對方名字，讓客戶窩心不已。優異的表現讓當時的總經理陳阿洪發現她的潛質，將她調派進入總經理室當秘書。那一年，徐淑麗剛滿30歲，對職場還沒有太多的想法，更不清楚秘書生涯會是她往後升遷的重要資歷。

招待貴客，做出個人口碑

「擔任秘書，就是做老闆要你做的事，但除了總經理的交辦事項、做會議記錄、檔案管理、接待貴賓等，我還要將總經理的意思傳達給部門主管與董事會，同時也要處理總經理的私人事務。」徐淑麗說。

在公事方面，因為要傳達總經理的指示，身為秘書的她就必須深入了解各部門的運作情形，但是她既不

曾在該部門工作過，也不可能到處亂問，有什麼管道可以協助她了解呢？

秘書最重要的消息管道，就是秘書，因此，徐淑麗必須跟各部門主管的秘書保持良好關係；而如果是自己的老闆上頭還有老闆，跟這位老闆秘書建立良好關係更是重要，必須經常與對方溝通，但又不能太過親近，維持著三分熟的微妙距離。

而在老闆的私領域方面，徐淑麗將總經理夫人交辦的事項辦得服服貼貼，取得總經理夫人對她完全的信任，也讓總經理無後顧之憂。

只要有心，秘書還可以做得更多、更好。以旅館業來說，老闆的人脈也是飯店業績重要來源，若能把老闆的客人「接納」好，口碑自然一傳一、百傳百。因此，徐淑麗除了一般的秘書工作外，最常做的事，就是幫忙招呼總經理的客人，尤其總經理的客人經常是名流，這讓徐淑麗慢慢做出個人的口碑。後來，陳阿洪嘴邊最常掛著的一句話：「有事找我們徐小姐就好了。」可見對徐淑麗工作表現的肯定與信任。

躍升管理職，要多一顆心

擔任秘書與特助工作多年，徐淑麗40歲，她的能力已經很成熟，可以一手包辦會議、餐飲、住房等大型案子，她開始自問：「我是不是還要繼續當秘書？」



能從秘書躍升管理職，每個人都有一套法門，而徐淑麗的要訣，就是比別人多一顆心。

徐淑麗

- 永豐棧麗緻酒店副總經理
- 靜宜大學觀光學碩士、彰師大工業教育與技術學系(技職教育組)博士
- 曾任全國大飯店總經理秘書、永豐棧麗緻酒店副總秘書

徐淑麗決定不再擔任秘書工作，她加入永豐棧麗緻酒店，由於先前對飯店營運已有通盤的了解，加上自己打下的人脈基礎，她一加入，就有行銷與人力資源兩個部門主管的職缺可選。後來，她決定先從擅長的人力資源經理做起，才短短四年，她已在去年年底，從代理副總經理職位真除。

能從秘書躍升成為總經理、副總經理階級，每個人都各自有一套法門，徐淑麗的要訣很簡單，就是：「比別人多一顆心」。

陳阿洪就是教會徐淑麗比別人多一顆心的職場貴人，「總經理會把我找到大廳，教我怎樣觀察客人；

他能夠一眼就看出客人的需求，例如匆匆忙忙進來東張西望的客人，他一眼就知道對方是要找廁所的，而且總經理自己也會在晚餐或假日等重要時刻坐鎮在大廳，讓人一看就知道這是飯店的總經理，而這樣做，也可以安定員工的心。」

在總經理親自調教下，徐淑麗從擔任秘書開始，做事做人都十分周到。幫老闆的朋友訂餐、訂房時，她不只是交代到各部門，還會要各部門先將菜單傳過來確認，看是否符合當天客人的口味；而如果總經理不在，徐淑麗當天也會過去跟這些客戶打招呼、換名片，服務細心而體貼。

大綱

- 危機管理的定義
- 危機的類型
- 危機管理的意涵與步驟
- 顧客抱怨處理技巧
- 個案討論

危機處理

何謂危機：依據韋氏辭典，危機係指一件事的轉機與惡化的分界點，是決定性和關鍵的一刻，亦是生死存亡的狀態，迫使相關人等作出決定性的變革。

簡單說，危機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。係指對組織產生重大且無法預測的衝擊事件。

危機處理(續)

危機處理：針對潛在或當前的危機，透過預防與因應等各種有效手段，達到解除危機的目的。

發展階段：

潛伏期、爆發期、擴散期、解決期

危機的特性

危機的發生常有諸多因素，有些危機是『**人爲**』造成，有些是『**意外事故**』。

- 危機具有階段性
- 危機具有威脅性
- 危機的發生具有不確定性
- 危機具有時間的急迫性
- 危機具有雙面效果性

危機的特性(續)

危機的特性：所有的危機均呈現以下的特點

- (一) 威脅性：危機的本質就是威脅，視個人主觀感受及認而定。
- (二) 持續性：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。
- (三) 時間急迫性：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。
- (四) 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。

危機具有階段性

- **Step by step**
- 有發展的脈絡可尋
- 五星級飯店成爲不法勾當場所;
- 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

- **Harmfulness**
- 強弱程度依可能損失價值的大小、發生機率的高低及時間的壓力而定。
- 有形損失...天災的發生造成業績下降。
- 與無形損失...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

- **Uncertainty**
- 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

- **Imminence**
- 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；
- 主題樂園的遊樂器材的意外事件處理；
- 旅館業者的天災處理都具備急迫性。

危機具有雙面效果性

- **Dualism**
- 包括危險與機會**雙層涵義**
- 危險...危機帶來**負面影響**，常會對企業的運作與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。
- **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。

危機的類型

■ 外在原因...

- 天然：颱風、地震、火災、水災
- 人爲：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。

危機的類型(續)

- 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。

危機的類型(續)

瀧澤正雄	拉賓格	Mitroff & Maccwhinney
<ol style="list-style-type: none"> 1. 純粹危機 vs 投機危機 2. 靜態危機 vs 動態危機 (一系列或持續性) 3. 人的危機 (消費者或員工生命與健康危機) 物的危機(財產損失) 責任危機(企業體對人對物的責任) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 物質界造成的危機：大自然與科技 2. 人類趨勢演進形成的危機：對立與惡意 3. 管理疏失造成的危機：扭曲的價值觀、欺騙與行為不當 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術、經濟(非人為因素) 2. 個人、社會與組織(人為因素)

	內在原因	外在原因
非人為因素	產品/服務上的缺失 工廠的意外及工安事故 電腦故障 不完全或未揭露的訊息 財務困難或破產	巨大的環境破壞 制度的失敗 自然災害(地震颱風) 政府危機 國際危機(亞洲金融風暴)
人為因素	組織溝通失敗 內部鬥爭 勞資抗爭 廠內產品遭下毒 品質缺失 謠言打擊士氣 非法活動 性騷擾	怠工 主管死王或遭綁架 廠外產品被下毒 產品被做冒 謠言中傷 工人罷工 非法行為 違反道德行為
	疾病蔓延(Sars、H1N1)	

危機管理的意涵與步驟

意涵：

- * 屬於一般管理領域內的一種專業管理技能。
- * 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

- 危機的發現與確認(crisis identify)
- 危機的分析、評估(crisis evaluation)
- 危機管理手法(crisis management)

危機的發現與確認 (crisis identify)

危機調查、發現與確認的內涵包括：

- 認知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？

危機的發現與確認 (crisis identify)

發現、確認危機的方法可透過以下靜態資料進行

- 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...）

危機的分析、評估 (crisis evaluation)

- 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**。
- 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)

- 危機控制：防患事故的發生
- ✓ 危機迴避
- ✓ 損失預防
- ✓ 減輕損失
- ✓ 分散危機
- ✓ 集中危機處理
- ✓ 轉移危機

危機管理手法 (crisis management)

危機資助: 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。

- 危機的保有:
- **消極**—未採取適當對策; 結果造成危機負擔情形
- **積極**—積極謀求對策; 降低企業損失最低程度
- 危機的轉移: **投保方式**的危機轉移 (純粹危機...如**天災**)
- 手段的選擇: **組合**各種不同的手法進行(**組合工具**又稱**雞尾酒法tool mix**)

危機管理三階段

四要素：預防、準備、實施以及學習。

事前(預防)	事中(危機處理)	事後(復原或重建)
<ol style="list-style-type: none">1. 危機管理知識庫的建立2. 劇本規劃與撰寫3. 建立危機訓練系統4. 建立危機感應系統5. 危機控制6. 危機資助	<ol style="list-style-type: none">1. 開擴心胸面對危機2. 危機管理資源系統 啓動3. 危機指揮中心啓動	<ol style="list-style-type: none">1. 成立評估調查小組2. 危機復原計畫3. 不對的學習與修正 ，回饋於危機管理 知識庫

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**』

建立危機處理系統...

- 危機訓練系統: **模擬處理演練**
- 危機感應系統: 職司危機情境的**偵測與預警**行爲

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。
- 啟動危機指揮中心
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
 - ✓ 危機情境監測小組

危機指揮中心

四項任務：

- 決策
- 團隊合作
- 實施處理計畫
- 聆聽
- ✓ 依情境變化, 隨時下達命令給**危機管理資源系統**
- ✓ 徵調所需的**各項資源**加入行動計畫中

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**，最爲危機預防作業時之**參考**與**教育訓練教材**。

危機落幕後

- 現代危機管理專家卡波尼葛洛提出危機管理的七大步驟：
 - 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

客訴處理技巧



理念不正確的服務，只會令顧客不滿、造成顧客壓力

- 在顧客導向的趨勢下，公部門不僅要提供高品質的服務及優良的行政形象，更要加強服務品質，如此才能創造差別化，在忙茫人海中脫穎而出成為受歡迎的服務人員。
- 倘若經常強迫顧客接受惡劣的服務，不但無法達到自身績效，讓顧客滿意，甚至還會造成顧客不滿及壓力，唯有顧客滿意才能達到服務的真諦。



服務落差

顧客服務	顧客認知	顧客滿意度
服務提供	大於預期 (比想像還好)	滿意且欣喜
	等於預期 (如預料中)	滿意可接受
	小於預期 (怎會這樣)	不滿的

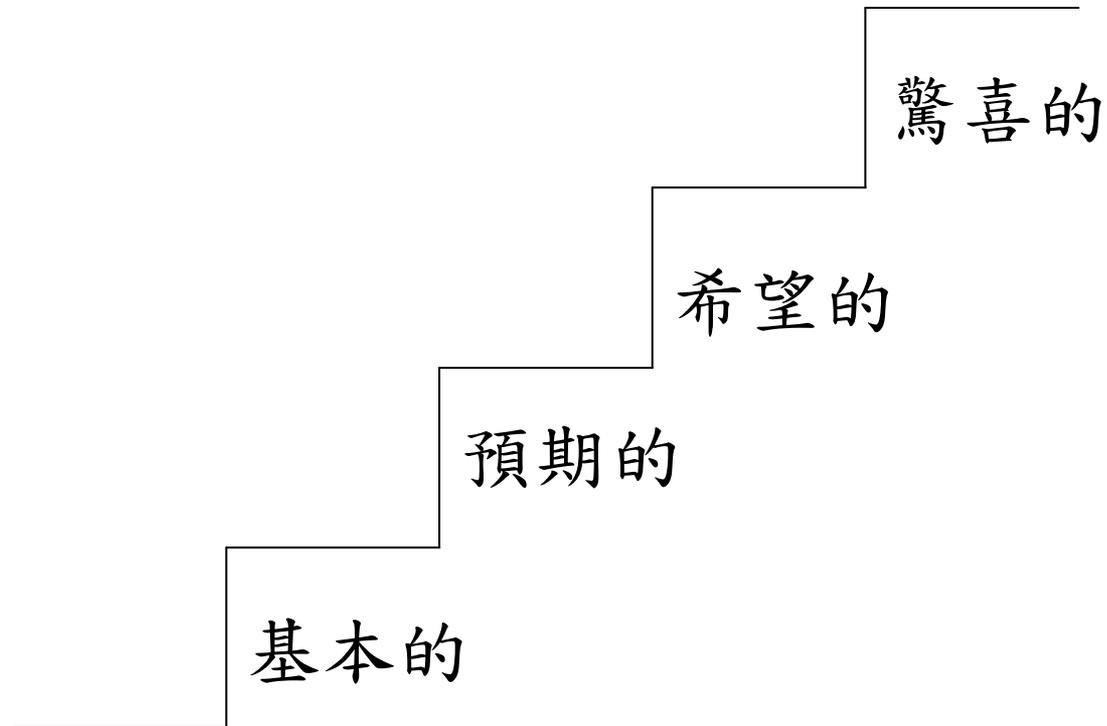


關鍵時刻

- ◆ 每一次和顧客的接觸點，都會影響顧客對我們的感覺。
- ◆ 試著寫出工作中與顧客接觸重要的關鍵時刻有哪些？



顧客對服務的期望值模式



WOO!的服務



服務經驗

- ◆ 好的服務經驗會告訴3~4人
(有機會才講)
- ◆ 不好的服務經驗會告訴8~12人
(沒機會也會找機會講)
- ◆ 不好的服務經驗只有4%的人會告訴你
- ◆ 一個負面印象須要12個正面印象才可挽回
- ◆ 開發一個新客戶是維繫一個老客戶6倍的力量



常見的問題服務來源

✓ 服務時未從顧客
的角度出發、未
站在顧客的立場
著想。

✓ 未落實服務人員
應有的自動自
發、積極熱忱的
服務禮儀。

✓ 顧客意見未被重
視、接獲問題時
未及時向公司回
報。

• 異地而處，將心比心

• 善待顧客，從容相迎

• 注意紀錄，了解顧客



顧客抱怨的導火線

1. 服務態度惡劣與顧客的期望值產生落差
2. 服務方法程序不同
3. 用字遣辭不當、說明不足
4. 不遵守約定
5. 造成精神上、時間上的損失
6. 遭遇困難而無人協助解決
7. 顧客認為他已經受到不平等待遇



正確態度面對抱怨

- ◆ 顧客願意抱怨我們要勇於面對與接受，不要排斥，平常心去面對就是了。
- ◆ 當然我們也不是要故意去讓顧客不斷的抱怨，顧客若是不斷的抱怨同樣的事，表示我們已失去自省與改進的能力，也是不對。
- ◆ 基本上不但不應該排斥顧客抱怨，還應該鼓勵顧客提出建言，並從其中發現我們是否有所進步。



主動/積極面對顧客抱怨

受理顧客抱怨時不能有各管各的心態，不論是那個單位或那個子單位的問題，只要顧客來申訴都應該立刻予以受理，不可推託！

因為在顧客心目中任何員工，任何單位都一樣代表整個單位或組織

顧客既然已經來抱怨、來提出申訴，多少表示他已經受到傷害。

這時如果我們還不能立刻受理，還要他另外去找誰或是去到別的單位，顧客將會覺得二度受到傷害，他將永遠也不會原諒我們。



抱怨處理程序

- (1) 真誠地接受顧客抱怨。
- (2) 積極傾聽、探究原因。
- (3) 適時採取恰當的應對措施。
- (4) 以迅速為處理抱怨的第一考量，先將得失置之度外。
- (5) 展現誠意，立即改善缺點。
- (6) 若遇無法立即改善事項，應讓顧客明瞭並表達出感謝顧客所提供的寶貴意見。
- (7) 事後追蹤



處理顧客抱怨五大基本步驟

- 積極傾聽
- 真誠回應
- 反饋問題
- 迅速處理
- 處理過程中的四不



積極傾聽

- 面對抱怨的顧客，最重要的是「先處理心情，再處理事情」，虛心傾聽顧客的意見，能夠讓顧客的負面情緒獲得有效的釋放，當您忙著找理由辯駁時，顧客只會更加生氣，沒有任何安撫情緒的效果，傾聽才能夠快速抓到核心問題點。



真誠回應

- 在虛心傾聽的同時，還要懂得適時回應顧客的回應。
- 認同顧客會生氣的確是有道理的，並且表達出為顧客解決問題的服務意願。
- 最忌悶不吭聲、眼神呆滯，或是對顧客說些負面否定的話，如：「這是您的誤會，我們沒有這個想法」，相互否定只會造成溝通的惡性循環。



反饋問題

- ◆ 在顧客抱怨的過程中，為深入了解顧客的需求，蒐集有用的資訊，建議要不時重複、小結顧客的意見。
- ◆ 與顧客對焦「請問您的意見是這樣？」
- ◆ 適時詢問「請問這樣子的處理方式，您覺得好嗎？」。



迅速處理

- ◆處理顧客抱怨必須充分掌握「黃金時間」，最好當下立即解決顧客的問題。
- ◆如果事情複雜、牽涉層級太多，無法在第一時間排除問題的話，建議站在同理心的角度，在處理過程每告一段落或重要轉折點時，持續地與焦急的客戶回報最新進度。



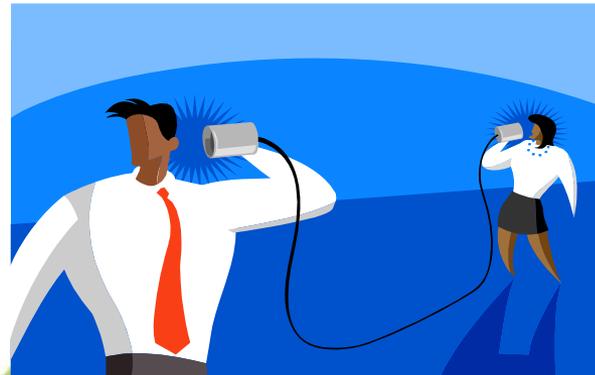
抱怨處理過程中的四不

- ◆ 不用否定句（多用肯定句）
- ◆ 不用責問句（多稱讚顧客或感激顧客提供寶貴的意見）
- ◆ 不用命令句（改用請求句，如：請您將證件交給我好嗎？）
- ◆ 不推卸責任。



如何強化抱怨處理能力

- (1) 把抱怨當成服務不週的一種警訊，不斷思考如何改善。
- (2) 將每一次抱怨處理當作自我反省的絕佳機會。



抱怨處理的事後檢討改進

1. 紀錄處理過程及發生原因
2. 員工與主管一起參與討論
3. 研討解決方法
4. 演練、訓練



建立案例資料庫

客訴案件

- 接受
- 反應
- 處理
- 補償
- 服務補救

- 處理完畢建立機制防止再次發生
- 客速處理流程標準化
- 訂定品質指標
- 建立查核機制
- 案例研討



事件經過描述

步驟	內容經過	標準
全神傾聽	紀錄客人敘述的事件內容	
表示歉意	紀錄向客人致意的應對內容	
問問題以發現事實	紀錄詢問了哪些關鍵性問題，以發現導致顧客抱怨的因素	
提供解決辦法	紀錄提供哪些解決或協助方法	
事後親自追蹤	紀錄追蹤提供解決方法後的效果程度、顧客滿意與否及追蹤的日期、時間	



情緒影響態度

- 顧客來到你面前抱怨時，也許已經有情緒或一些故事正在發生！
- 你可以選擇你的態度！
- 態度是一件危險的兇器！
- 專業態度不會受私人情緒影響！
- 你可以用你的態度幫助事情進行！



個案探討



<OOO總裁客訴事件>

地點：星級飯店

時間：民國九十七年二月

案由：晨喚服務的誤失；

電暖爐有燥音；

客房不夠暖和；

早餐沒有專人服務；

嚴重抱怨！請公司給予一個合理的交待！

<百萬名車遭刮傷事件>

地點：星級飯店

時間：民國96年3月31日

案由：Lexus休旅車吳姓車主，車置於戶外平面停車場，取車時發現車遭刮傷，要求索賠同時要求調閱錄影帶；並抱怨服務人員態度不佳，內部管理不佳…等等問題。

< 黃姓顧問抱怨服務不佳 >

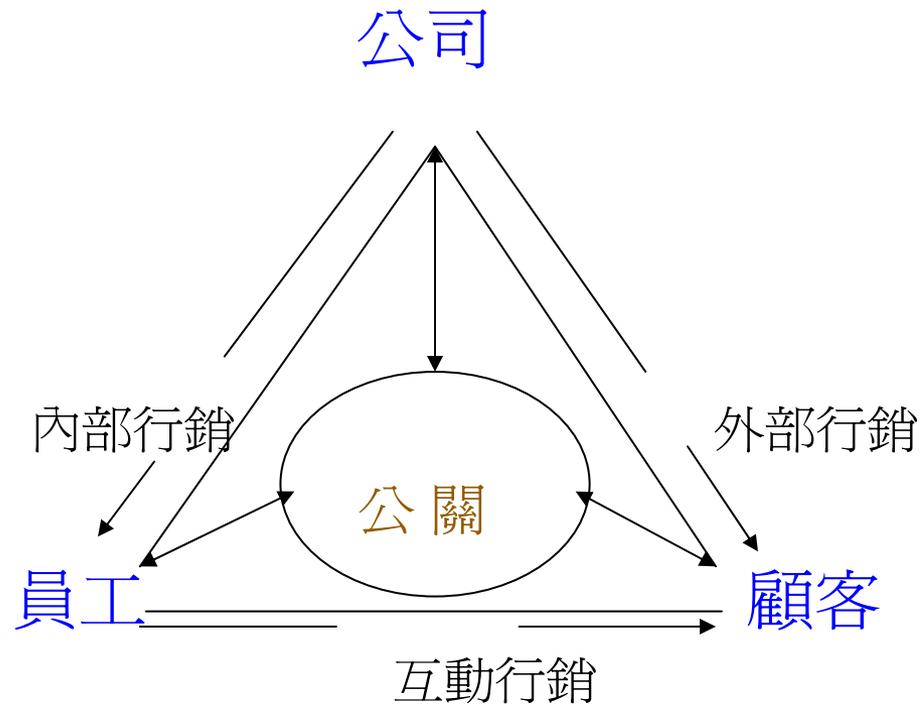
地點：星級飯店

時間：民國96年10月25日

案由：某知名餐飲品牌訓練顧問，為愛女訂了蜜月套房做為祝賀與體貼愛女心意，新人凌晨宴客結束才返店，新娘身材消瘦，向大夜同仁要軟床墊，電話往返間暴發溝通不良，新人一氣之下一早就退房，母親出面為女兒爭取公道…等等問題。

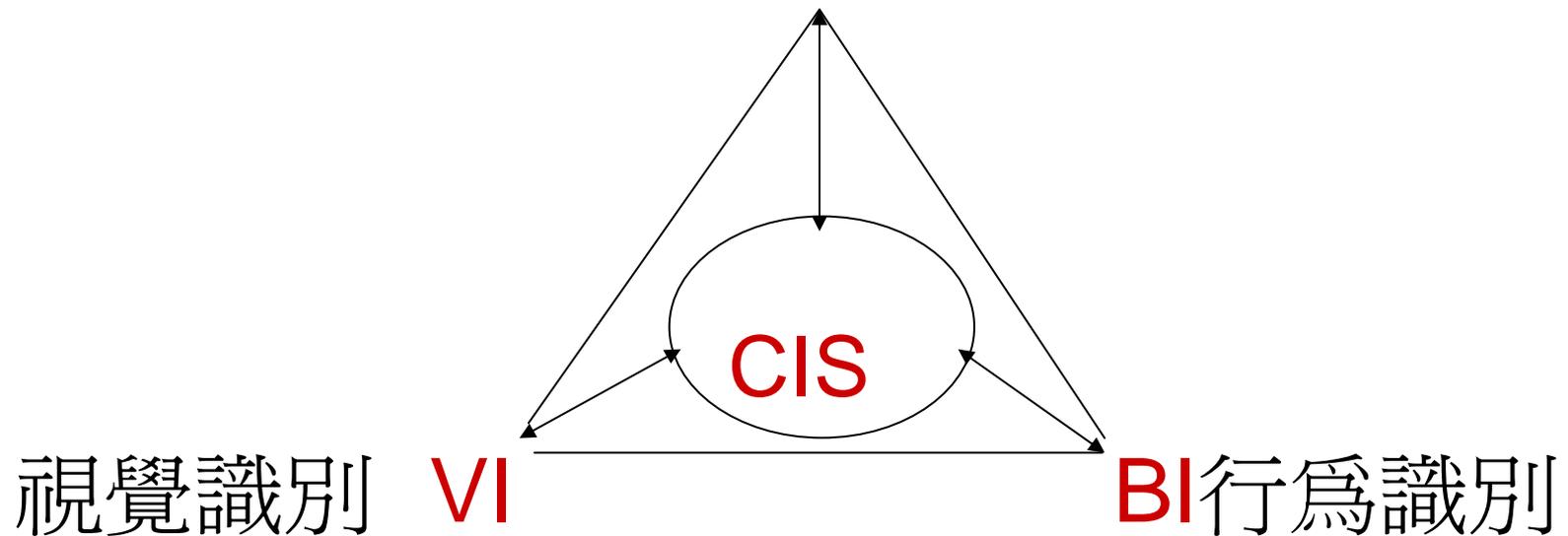
房客停車時不慎受傷

The Roles of P.R.



CIS企業識別系統

MI理念識別



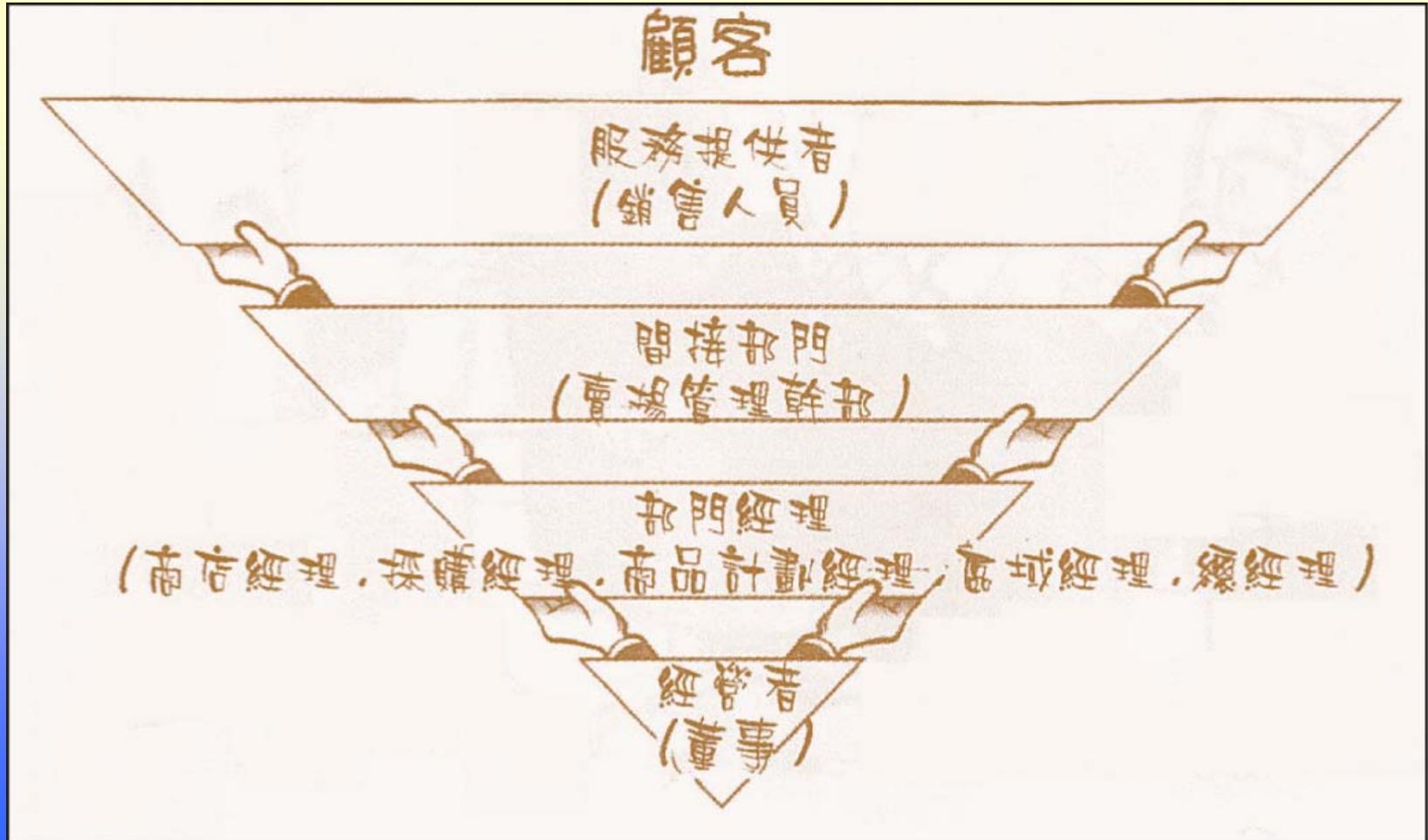
反向管理金字塔

- 員工愈覺得自己獲得充分授權、責任重大時，領導人實際上享有的權力便愈大
- 好的經理人懂得替下屬設定好目標，給予適當的基礎訓練，再放手讓他們在顧客之間周旋

傳統管理階級分布圖



反向管理階級分布圖



最後叮嚀

- 瞭解旅客心理與行為
- 瞭解工作內容與重點
- 瞭解個人身份與角色
- 瞭解契約條件與內容
- 瞭解客訴處理與立場
- 提高服務的細緻與品質
- 減少及預防可能性的抱怨
 - 提昇旅客滿意度

轉換跑道 繼續服務

選擇所愛，愛我所選

- 教學
- 研究
- 服務
- 輔導

● 成立青橄欖藝術實習咖啡廳

● 班導師

● 學生實習的負責老師

感謝大家聆聽



敬請指教

rachelhs@ms21.hinet.net

