

顾客满意导向的服务企业顾客抱怨管理体系分析

范秀成

(南开大学国际商学院 天津市 300071)

摘要 本文认为,有效的顾客抱怨管理对于化解顾客不满情绪,持续改进服务设计和提高服务质量,建立和维持与顾客的长期关系具有十分重要的意义。文章从抱怨处理系统、抱怨信息的搜集和分析、组织学习机制和持续改进、组织授权等几个方面对服务企业顾客抱怨管理体系进行了分析,指出服务企业必须把顾客抱怨管理提升到战略高度来认识,使管理工作系统化、规范化,才能在激烈的竞争中取得主动。

关键词 抱怨管理 顾客满意 服务企业

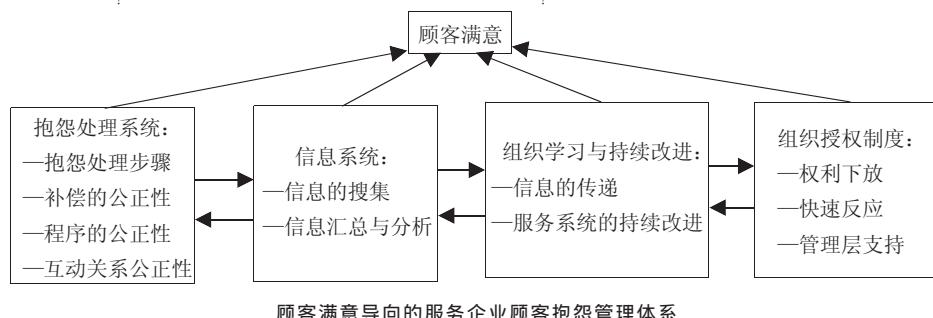
中图分类号 F270.7 文献标识码 A 文章编号 :1007-8266(2002)02-0040-05

顾客满意是建立顾客忠诚和积累顾客资产的前提条件。但由于服务系统的开放性和交互性,在服务过程中要做到万无一失绝非易事。服务失败不仅会导致顾客不满,以致以后不再光顾,而且不满的顾客通常还会向其他顾客或潜在顾客讲述其不满的经历,形成负面的口碑,企业正面的广告宣传因而会大打折扣。根据国外的调查,在不满的顾客中,向企业提出抱怨或投诉的不到10%。对于顾客抱怨,企业不应消极回避、拖延、敷衍甚至置之不理;相反,应采取积极的态度对待并加以有效管理。顾客抱怨为企业重新赢得不满的顾客提供了机遇。提出抱怨并对企业进行服务补救的结果感到满意的顾客,其重购的可能性比虽然感到不满却未采取任何行动的人要高得多。那些对服务不满也不提出任何抱怨的顾客,常常会不声不响地转向竞争对手。顾客抱怨中往往蕴藏着非常有

价值的信息,让企业有可能充分了解自身的不足与问题的所在,获得持续改进和提高。进行有效的顾客抱怨管理也有利于避免引起更大的纠纷,树立企业良好的形象。大的纠纷往往因小的抱怨而起,当顾客向企业提出抱怨时,企业如果处理不善,则很可能

客满意度=更高的品牌忠诚度=更好的业绩。

有效开展顾客抱怨管理不仅需要理念上的转变,而且需要建立完善的管理系统。本文提出了一个顾客满意导向的服务企业顾客抱怨管理框架(如图所示),下面对其进行阐述。



促使顾客向消费者权益保护机构或大众传媒表达自己的不满,给企业带来重大的公共关系危机。因此,有远见的公司不会设法避开不满意的顾客,而是积极鼓励顾客提出抱怨,并通过快速有效的处理来重新赢得顾客的心。美国运通公司的全球品质副总裁玛丽安·雷斯缪森提出了这样一个公式: **更好的抱怨处理=更高的顾客满意度**

一、抱怨处理系统

顾客抱怨的直接原因是企业没有按照预定的方式提供服务(服务过程失败)或服务结果没有达到预期水平(服务结果失败),因而给顾客造成了经济上、身体上、心理上、时间上的损失或伤害。妥善处理顾客抱怨对于化解顾客的不满情绪十分关键。

键。

1. 抱怨处理的步骤

服务业的金科玉律是：第一次做对，第二次绝对不能出错。服务失败后顾客的容忍度会降低，因此，企业一定要避免在服务补救中出现服务质量与顾客期望的再次背离。服务企业欲挽回对服务提供的某些方面已经失望的顾客，需要有一套系统的计划。

美国企业咨询调查机构 TAPR 公司提出了处理抱怨的 IANA 过程，即确认(Identify)、评估(Assess)、协商(Negotiation)、处置与行动(Action)等几个环节；Cathy 和 Ross 根据对汽车修理、航空旅游、牙医、餐饮四种行业研究，提出有效抱怨处理的步骤为先道歉，承认自己的疏漏；其次是倾听，了解事情的前因后果；最后是给予实质性补偿。Zemke 和 Schaaf 提出的服务补救计划包括：道歉、紧急修复、补偿和跟踪。可见，抱怨处理至少应包括下面环节：

(1) 处理抱怨开始于向顾客的真诚道歉。当顾客提出抱怨时，即使问题不完全是由服务企业造成的，企业也应首先向其表示道歉，对顾客表示理解和同情。此举动虽小，但显示了企业对顾客的关心和重视，为重新赢得顾客好感的后续工作铺平道路。

(2) 确认问题所在，及时解决问题。弄清出现问题的环节和原因，提出具体措施及时加以解决。及时意味着行动迅速，解决意味着为纠正错误作出的努力。与得体的道歉一样，及时解决问题体现了企业对顾客抱怨的态度和对顾客的重视。对于顾客在服务提供过程中提出的抱怨及时解决，有利于降低服务失败对顾客造成的影响。对于顾客在服务过程结束后提出的抱怨，弄清产生问题的原因，有助于企业改进服务系统，避免将来出现类似的问题。

(3) 评估问题的严重性，分清责任，作出适当补偿。就服务失败给顾客造成的损失进行认真评估，弄清双方的责任，不轻易揽责任，也不轻易

推卸责任，并结合双方应承担的责任和损失的大小，对顾客进行补偿。有时，顾客提出抱怨可能只是为了发泄不满的情绪，这时给予顾客一些象征性的补偿，就可以收到事半功倍的效果。

(4) 跟踪调查。企业可以采用口头询问、电话回访、信函或电子邮件等手段对接受顾客抱怨处理的顾客进行跟踪调查，了解抱怨处理的效果如何。另外，通过跟踪调查还可以识别出那些频频投诉或总是对服务补救措施不满意的顾客。这些顾客寻求的利益可能超出了本公司能力，或这些顾客本身就是难以满足的顾客。他们将来接受企业的服务时，企业可以给予特别的关注，甚至可以拒绝向他们提供服务。美国 J.Peterman 公司将所有投诉的顾客列入 VIP 名单，当这些顾客再次光临时，会受到特别慎重的对待。美国的一些旅馆接待此类顾客时，通常还会建议他们到别家旅馆就住。

2. 抱怨处理的公正性

公正理论 (Justice Theory) 指出，抱怨处理的公正性直接影响到顾客的满意度。Tax 等提出三方面的公正性：补偿的公正性、程序公正性和互动关系的公正性。

(1) 补偿的公正性。因为抱怨时常伴随着消费者的损失，所以对顾客进行补偿十分重要。Goodwin 等的研究表明，顾客对抱怨处理的满意程度受到补偿的显著影响，当企业用赠券和退款来处理抱怨时，顾客会更感到更满意。

顾客通常从以下几方面考虑补偿的公正性：①需求。即顾客要求企业的补偿能满足自己的需要。②公平。顾客拿自己受到的待遇和其他顾客在相似情况下得到的待遇相比。③对等。顾客用自己在抱怨中的付出与自己通过抱怨所获得的补偿相比较，顾客的付出既包括所受到的直接损失也包括在抱怨过程中付出的时间和精力等间接损失。补偿过度可能顾客也不好接受。难怪，多米诺比萨饼

公司将其服务保证从其原来的“30分钟送到，否则免费”改为“30分钟送到，否则减免 3 美元”。

(2) 抱怨处理程序的公正性。顾客不仅要求补偿公正，而且还关心整个抱怨处理过程的公正性。程序的公正性与抱怨处理方式、方法及用来决定补偿结果的过程有关。

程序公正性包含五个方面的内容：①过程控制。指在与补偿有关的决策过程中，顾客能否自由地与企业交换意见。②决策控制。指顾客对决策结果是否拥有自由的选择权。充分的选择权能够使顾客对抱怨处理过程产生公正感，而“这是我们的规定”之类的托词则是对顾客选择权的剥夺。③可进入性 (Accessibility)。即进入抱怨处理程序的难易程度。可进入性高，说明整个抱怨处理过程开放程度高，其公正性也高。④时间 / 速度。是指企业完成抱怨处理所需的时间。企业越快做出反应，服务补救的效果可能会越好。有关研究表明，如果顾客抱怨能够得到及时处理，企业可以留住 95% 的不满的顾客。相反，如果企业拖拖拉拉，就算问题最终得到解决，也只能留住 64% 的不满的顾客。⑤灵活性。指抱怨处理程序能否体现出不同情况之间的差别。顾客的个性特征和抱怨发生的情境千差万别，以完全标准化的抱怨处理程序去处理每一件抱怨自然无法做到顾客满意，就更无法做到取悦顾客。

(3) 互动过程的公正性。互动主要指服务人员与顾客之间的人际接触。抱怨处理不单单是企业为顾客提供补偿的一种交易，还要通过相互接触来实现顾客与企业之间情感的交流，消除隔阂，建立相互信任。很多顾客对抱怨处理的不满不是源于补偿不足和程序不公，而是直接归因于服务人员的恶劣态度。

在相互关系的公正性中有五个重要维度：解释、诚实、礼貌、努力、移情。顾客有知情权，合理的解释有助于取得顾客的谅解；诚实是指企业所提供的信息的真实性；礼貌是待人接物

最基本的准则，也是抱怨处理中的一项基本要求；努力是指员工在处理抱怨中积极的投入，反映了员工和企业致力于解决问题的意愿；移情是指设身处地地为顾客着想和给予顾客特别的关注。企业要真诚地关心顾客，了解他们的实际需要并予以满足，使整个服务过程富有人情味。

二、顾客抱怨信息系统

抱怨管理的目的不仅局限于对不满顾客的劝慰和安抚，更重要的是从顾客抱怨中挖掘出有价值的信息，识别出企业服务系统中存在的问题，持续改进服务生产和提供系统，构建企业持久的竞争优势。

1.信息收集

(1) 监督顾客自发性抱怨。检查顾客自发性抱怨是识别服务缺陷，收集顾客抱怨信息的基本方法，免费热线电话、意见卡、建议箱、顾客抱怨登记表等，都是发现问题的重要来源。

(2) 鼓励顾客提出抱怨。不满意的顾客中直接向企业提出抱怨的只占少数，多数顾客会选择沉默。因此，企业不能仅仅依赖顾客主动的抱怨，而应鼓励顾客提出抱怨。

如何促使不满意的顾客进行抱怨或投诉呢？根据国内外先进企业的经验，可以采取以下措施：第一，确立明确的服务标准。联邦快递承诺“绝对、肯定于第二天上午 10:00 送达”，这样顾客很清楚地了解其应获得的服务水准。第二，告诉顾客如何投诉。有些企业明确地向顾客表明如何投诉以及顾客从投诉中可得到什么。加拿大的 SCOTIA 银行在其分支机构中放置了小册子，介绍了投诉的五个步骤，顾客最初应向谁投诉，若不满意还可向谁上诉，小册子中还有一位副总裁的电话号码。第三，设立 800 免费热线电话或因特网网站等为顾客投诉提供技术支持，方便顾客提出抱怨。与书面联系相比，电话沟通更方便，更易于传递情感。美国的信用卡公司 MBNA 的高级管理人员，每

月都要花 4 个小时的时间来接听顾客服务电话。

(3) 顾客调查。顾客满意度调查是近年来引起多方关注并且其理论也日臻完善的一种方法。美国 Marriott 饭店每天要访谈 350 位顾客，每年要对 6000 名顾客进行问卷调查。由于顾客满意度调查通常一年只进行 2 到 4 次，所以企业平时也应注意有关未投诉顾客信息的搜集。Foremost 保险公司每月都会汇总出一份取消投保的保户名单，并打电话询问顾客不再投保的原因。长途电话服务企业 Sprint，会给中断其服务的顾客打电话，以便找出 Sprint 究竟做错了什么，并询问顾客，能否通过做些事情来挽回他们。此外，企业还应该关注外部媒体与机构搜集和整理后公开发布的信息，这些信息可能包括行业动态、消费者研究等。

2.信息的汇总和分析

在相当多的企业中，有关顾客抱怨的信息散布在不同的部门，没有被很好利用。要从这些零散的信息中挖掘出有价值的信息，用于企业决策，就必须对从各个途径获得的信息分类汇总并加以分析。对于大型企业来说，建立专门的顾客抱怨信息系统也是必要的。

美国施乐公司的“顾客行动申请表”提供了顾客问题的详细信息。该公司根据顾客问题产生的 13 个业务领域（如设备、服务、销售、发货、安装等）进行分类，每大类下再进行详细编码。顾客服务问题有 12 个编码（如：难以获取服务，顾客代表不能解决问题，服务定价，修理时间等），另外又加入三个附加编码，来识别问题产生的根源。第一个编码指出问题是与程序、人、产品或公司政策有关；第二个编码根据以下七个因素分类，即态度、沟通、培训、道德、技术、发票、人员配置；第三个编码与业务领域有关（如销售、服务、后勤、供应等）。同时，施乐公司还跟踪问题的解决过程，包括由谁解决问题，如何解决的，服务补救的财务影响等。

“顾客行动申请表”填好后，交给顾客关系管理员，由其负责将上述信息传达给所有相关的人。将“顾客行动申请表”汇总，企业就可以发现一些经常出问题的环节和领域，有利于企业制定相应的措施，改进服务系统。

三、组织学习机制与服务系统的持续改进

企业不仅应有效地处理抱怨，更应将顾客抱怨作为提高服务质量的良好机会，作为组织学习的动力源和信息源，从中产生、储存和搜索知识，评价和确定解决问题的方法，持续改进和完善服务系统，防止类似的问题一再出现。

从顾客抱怨中获得的知识主要是隐性知识，企业通过对这部分知识的学习和在生产实践活动中应用，可以将其显化，生成企业的持久竞争力。为此，除了采取适当的方式对顾客抱怨信息进行记录、分类外，还应设计良好的问题汇报程序，将顾客抱怨信息在企业内部顺利传递。

有关研究表明，顾客抱怨信息在企业内部传递存在严重的障碍。主要原因包括：第一，某些员工不愿倾听顾客抱怨的详细内容，认为这只是一些孤立事件，解决了就可以，没有必要向上级汇报；第二，经理人员和员工不愿意听到顾客抱怨，因为他们不希望听到自己的缺点，所以把责任都推到顾客身上，并对抱怨的内容不作记录；第三，顾客抱怨有可能暗示企业先前的政策不正确，也许会被视为是对政策制定者的批评，因此企业内部可能会禁止传递这类信息；第四，企业本身没有建立起完善的抱怨信息收集系统，也不知道如何在企业内部传递收集到的信息。

企业可以通过多种途径（如会议、电子邮件、公告牌）和正式的制度，让员工了解情况，并引以为戒。美国的 Delta 旅馆通过一系列的程序来保证信息的有效传播，如每月至少召开一次部门会议，一线员工和经理们

共同参与，以共享服务改进的信息、计划或想法；同时，该旅馆还建立了员工代表小组，由总经理和各部门的代表组成，该小组负责检查跨部门的程序。随着信息技术的发展，企业可以更方便地将各种数据放到公司内部网的公告牌上，或直接将数据用电子邮件发送给相关的个人。

迪士尼公司要求所有新进员工，不管是在什么岗位，都必须注重顾客问题和抱怨的处理，而迪士尼的服务补救中的一个重要因素是强调将服务失败向高层主管汇报，并致力于追踪“关键时刻”失败以消除顾客问题产生的根源。

在企业中树立“从顾客抱怨中学习”的理念和建立相应的学习机制，有助于企业对服务流程和服务设计作出改进。当企业要决定各种服务改进措施的顺序时，须详细考察各种方法对顾客满意度、再购买率、市场份额的影响及改进成本，从而识别最有利的投资机会。美洲航空公司发现，商务旅客仅占乘客总数的40%，却提供了公司72%的收入，旅游者占乘客总数的60%，却仅提供了28%的收入。并且，频繁的商务旅客占乘客总数的6%，却提供了37%的收入，而且他们是最不满意的顾客。根据这些数据，美洲航空投资100万美元，向商务旅客提供更好的座椅、食品，提供更多的折扣，可以预先登机而不需排队，中途可以洗澡等服务措施。服务改进上的投资实际上就是对顾客抱怨信息的合理运用，通过运用，改进服务水平，提升服务业绩。Ritz Carlton饭店规定，谁收到顾客抱怨，谁就对该抱怨负责，成为抱怨的管理者。他们要将所发生的事向组织中负责纠正该问题的部门汇报，填制交给相关部门的顾客抱怨表格，并对顾客作出回应。

大型保险及金融服务公司US-AA创建了ECHO方法（即每一次接触都存在着机会），公司通过接线员

去倾听顾客意见，并指定6000名销售服务代表负责搜集市场趋势和竞争对手的数据。当发现顾客抱怨时，一名服务代表会被指定为负责快速解决问题的行动代表，同时，电话服务代表会把服务失败的有关情况汇

授权是指与一线员工共享信息、回报、知识和权力的管理实践，授权式抱怨管理较传统的抱怨管理更积极更主动，往往也更有效。两者的主要区别如下表所示。

传统抱怨管理与授权抱怨管理的比较

传统抱怨管理	授权抱怨管理
<p>战略</p> <p>1. 抱怨处理人员在公司地位低下，权利有限 2. 严守公司的政策 3. 对抱怨持抵御态度，顾客无法与有关人员接触</p>	<p>1. 抱怨处理人员在公司具有重要影响，享有独立决策的权利 2. 顾客满意是最重要的 3. 积极的态度。如果必要，顾客可以直接和最高管理层联系</p>
<p>过程</p> <p>1. 解决问题耗时长 2. 对顾客抱怨采取书面回复 3. 繁琐的处理程序和系统，一线员工无获取信息的便捷通路</p>	<p>1. 迅速回复和及时解决 2. 用电话来加速进程，实现人际接触 3. 计算机化的系统和简便的程序</p>
<p>分析</p> <p>对抱怨的分析有限，有限的顾客反馈，仅把数据作为顾客满意的指标</p>	<p>抱怨趋于现场解决。根据顾客和一线员工两方面的反馈来识别顾客满意，并找出需改进的领域</p>

资料来源 Cook Sarah and Steve Macaulay, "Practical steps to empowered complaint management", *Managing Service Quality*, 1997, 7(1):40.3.

报给组织内部适当的人。USAA使用这些数据去改变错误的程序。由于公司对识别和解决顾客抱怨的重视，其年顾客保留率达到了98%。

四、授权式抱怨管理制度

一线员工在顾客抱怨处理过程中发挥着重要作用。联邦快递、Ritz-Carlton旅馆和Nordstrom商场这样的组织，因拥有乐观、精神饱满和积极主动的员工而著称。这些企业之所以成功，很重要的一个原因是它们的员工有责任也有权利对顾客需求予以满足。在抱怨处理过程中赋予员工一定权限有助于快速解决问题，提高顾客满意度，同时也有利于发挥员工的积极性和创造性。USAA公司授权员工快速解决顾客抱怨，一线员工可以在现场给顾客不超过100英镑的补偿以解决问题。

1. 授权式抱怨管理和传统抱怨管理的区别

2. 授权式抱怨管理的优势

授权式抱怨管理可为组织带来几项重大收益，例如更快速地对顾客需求作出反应，更高的员工满意度和工作热情，更好地发挥员工的创造性，提高员工及顾客忠诚度等。

(1) 服务提供过程中能更快速地对顾客需求作出反应。得到授权的员工，在帮助顾客时不需过多的请示。基于对顾客需求的识别，员工可迅速采取行动，为顾客提供最好的服务。即使出现服务失败，被授权的员工也能迅速地采取补救措施，去缓解顾客的焦虑与愤怒，快速地对不满顾客作出反应，而不是令顾客去长时间地等待问题的圆满解决。

(2) 提高员工的工作满意度和工作热情。允许员工对他们的工作拥有更大的自主权，不仅可提高员工的工作满意度，而且可增强员工的自信心。通过授权，可扩大员工的工作范围，使他们愈发感觉自身对组织良好运转的重要性。得到授权的员工，会有意地在整体服务表现中扮演重要

的角色，并会更热情友善地对待顾客，表示其对顾客的关心。进一步说，因为员工心情很好，故他们对顾客的态度也会有所提高和改善，并且能独立解决那些曾经很可怕但又无法回避的问题。

(3) 得到授权的员工是创新思想的宝贵源泉。成功的企业不仅会授权员工处理顾客抱怨，还会鼓励他们利用收集到的信息去提出改进意见。被授权的员工，经常会及时地提出一些新思想和新建议，因为他们具备一种强烈的主人翁意识。另外，由于被授权员工经常出现在一线岗位，故他们是创新思想的重要来源，借助这些新思想可改善顾客接待和提高服务提供的效率与效果。

曾有一段时间，联邦快递的顾客服务部的一个团队分析抱怨数据时发现，在下午两点之后寄信并希望第二天送达的顾客的抱怨显著增多，看起来其内部邮件处理系统的瓶颈在于这些邮件没有在第二天早晨及时处理，因而对顾客的承诺没有兑现。该团队建立起项目小组进行专门攻关，很快问题得到解决。

3. 管理层的支持

管理层的支持是授权得以发挥

作用的重要条件。授权意味着一线员工享有一定的决策权，可以在一定的范围内独立地进行判断。管理层应鼓励员工运用他们的授权，允许员工犯错误。Nordstrom 公司为其员工解决抱怨问题时付出的努力给予充分肯定，该公司的唯一规则是：“在任何情形下运用你的杰出的判断力”。另外，管理层还需要为员工提供必要的信息支持和培训，使员工具备行使权利的能力和技能。在授权的组织中，管理者不再是所有信息的源头，典型的管理决策权从管理人员向一般员工转移，这或许会引发那些失去部分权力的人的不悦。因此，管理人员应转换角色，学会与下属分享权力。

当今世界不少市场领先服务企业已经接受了这样一个共同理念，即成长、利润和竞争优势的基础在于培养一种贴近顾客的关系，而有效的顾客抱怨管理是构建这一基础的关键。因此，服务企业必须把顾客抱怨管理提升到战略高度来认识，通过建立有效的顾客抱怨管理体系将顾客抱怨管理工作系统化、规范化，以期在激烈的市场竞争中争得主动。

* 本文为国家自然科学基金资助项目成果(70142004)。

参考文献：

[1]詹姆斯 A.菲茨西蒙斯,莫娜 J.菲茨西蒙斯著,张金成、范秀成等译:《服务管理》机械工业出版社,2000。

[2]Andreasen, Alan.R, Consumer-Complains and Redress: What We Know and What We Don't Know", in The Frontier of Research in the Consumer Interest, E.Scott, Maynesetal,(eds.), Columbia, MO:American Council on Consumer Interests,1988,pp.675-722.

[3]Bies,R.J. and D.L.Shapiro, "Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts", Social Justice Research, Vol.1,1987,pp.199-218.

[4]Blodgett,J.G.,D.H.Grabols and R.G.Walters," The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions", Journal of Retailing,Vol.69,Winter, 1993,pp.399-428.

[作者简介]范秀成,1965年生男,山西太原人,经济学(企业管理专业)博士,现任南开大学国际商学院教授,博士生导师,《南开管理评论》副主编,中国市场学会常务理事。近年研究领域为品牌战略、服务营销与管理、关系营销等。

责任编辑 吕纯山

A Study on Customer Complaint Management Systems in Customer Satisfaction-Oriented Service Firms

Fan Xiucheng

Abstract: Effectively managing customer complaint is important for enhancing customer satisfaction, improving service design and service quality, and establishing and maintaining long-term customer relationships. This paper proposes a customer complaint management framework for service firms which is composed of complaint handling, data collection and analysis, organization learning and continuous improvement, and empowerment.

Key words: Complaint Management, Customer Satisfaction, Service Firms