



傾聽人民的心聲

《抱怨是最好的禮物》

歐陽芬 ◎ 國家圖書館閱覽組助理編輯



抱怨是最好的禮物：人家才不是愛找麻煩，是要你更好
 珍尼爾·巴洛、克勞斯·穆勒著；
 徐紹敏譯/商智/9802/286頁
 21公分/280元/平裝
 ISBN 9789867204646/496

客戶是企業存在的理由，任何接受產品和服務的人都被視為客戶，經濟不景氣荷包緊縮，消費者愈趨精明，當服務不如預期無法被滿足，沒有人會自認倒楣，抱怨因而成為最直接的方式。「講」是人類的本能，資訊科技的進步，使滑鼠成為現代人的嘴巴，抱怨處理不當對客戶情感的傷害，藉部落格造成口耳相傳無遠弗屆的宣傳效果，企業得付出流失客戶的代價。反之，只要服務提供者真心誠意面對抱怨，提出服務補救方式，伸出援手貼心關懷，客戶都能接受錯誤而釋懷，抱怨是最好的禮物隱喻即此。

◆ 天下無不是的顧客

《天下雜誌》2009年7月專題「奧客商機——如何把顧客抱怨化為商機」所表達的意涵與本書有著異曲同工之妙。客戶對產品和服務不滿意時，反應通常有兩種：表達意見或

是拒絕往來，後者連化解的機會都沒有，抱怨的客戶至少還願意再給企業一次機會，挽留不滿客戶成為忠誠客戶。作者於書中一針見血指出服務如果沒有問題，有多少客戶會閒著沒事願意打電話到公司聊天？企業想盡辦法將服務推陳出新，就是為了滿足客戶的需求，客戶滿心期待滿意的服務，任何出錯就會成為標靶，芝麻小事利用網路立刻可以成為舉世焦點，人人參與發表意見，生意可能一落千丈。為此，企業更須用心，把抱怨處理當成一種策略工具，趁機學習原本不知的服務，從抱怨中找出創意，將它視為行銷資產，而非是一種煩人、高成本的昂貴負擔。

傾聽客戶抱怨不是件輕鬆的事，客戶不免難纏，尤其是面對發怒的客戶，一般人很難保持理智。身處第一線的服務員工，按照權限層級已無法滿足客戶，書中指出換個場景思考，不要認為是人身攻擊，除非是有充分的理由，否則千萬不要打斷行為鏈。認同客戶的怒氣，有同理心，專心聆聽，即使客戶故意挑釁，要專注在他們的怒氣，生氣如同火山爆發，我們無力阻止，只能靜觀形勢和聆聽聲音。生氣客戶在責備階段最具有攻擊

性，也是服務人員最難熬的時候，作者強調此時一定要沉住氣，生氣和哀傷的過程是一樣有階段性的，贊同客戶的反應，有助於安撫客戶情緒，隨時提醒自己，我們正在接收禮物，只是包裝得比較難看。當生氣的客戶進入調適階段，就可開始專注在解決方案。

◆ 超出客戶想像，就能創造感動服務

光看表象，抱怨之所以讓大家討厭的原因在於抱怨意謂犯錯，含有責備意味。作者認為一般服務提供者只接收到直接、表面的訊息，並未發掘深層含意，缺乏同理心，處理不當，最後流失客戶。書中列舉多個客戶挑戰企業服務的極限案例，由於獲得妥善的處理，超出客戶原先的預期，創造了感動服務，也替企業製造最佳的正面行銷機會。由此顯示棘手的難題反而是為客戶創造驚喜的良機，誰最能解決客戶的抱怨，不僅可贏得客戶的忠誠度，亦有機會獲得市場大餅。

企業經營者必須有所體認客戶抱怨是重要的管理資訊來源，這是其它資訊管道無法替代的，管理抱怨強調公平，對客戶親切是擴大客戶容忍區間最簡單的方法，書中提出企業對於高滿意度或是低抱怨數的獎勵警語，有些員工為了自身利益，會千方百計達到目標，產生「從來沒有接到抱怨」的假象。企業必須發揮創意，找出隱藏抱怨，才能一窺全貌。很多從事服務工作的人都同意服務是有風險的，客戶覺得挫折和生氣時，抱怨處理的成敗取決於服務的態度，服務挽救不會自動發生，善用抱怨找出常見的服務失誤，勇於面對建立處理原則，處處為客戶

著想才是王道。書中更是妙喻抱怨的客戶處理不當，真的就會成為來自地獄的客戶；若能把客戶抱怨當成是天使的聲音，服務超越客戶的預期，不僅讓客戶貼心感動，更能創造雙贏。

◆ 他山之石，可以攻錯

雖說圖書館是非營利機構，但讀者服務是圖書館相當重要的一環，沈寶環教授早在民國76年撰文提出圖書館讀者服務成敗的關鍵在於館員與讀者之間對話是否順利，「聽」是關鍵！館員做為讀者與資源之間的橋樑，應盡可能貼近讀者需求，仔細的聽，真的聽懂讀者所要表達的問題；好好的講，完整解釋圖書館所能提供的服務，這就是館員與讀者溝通問題的不二法門。

隨著資訊科技的導入圖書館服務，讀者的要求也日趨複雜，圖書館讀者服務的重心在於館員與讀者之間的溝通是否順暢，服務的過程中也許有未盡完善之處，不符讀者預期，讀者抱怨因而產生。館員面對工作的壓力，讀者現場的咄咄逼人，有些人寧願選擇技術服務工作處理資料，也不願面對讀者，就是因為書不會還嘴。處理讀者抱怨不僅考驗個人情緒智商，耗費時間，不易看出績效，這也讓很多館員為之卻步，處理經驗很難累積。事非經過不知難，若主管沒有身歷其境處理讀者抱怨，甚難體會第一線館員處理讀者抱怨箇中難處，亦不明瞭其所耗費精力時間為何，這使得從事第一線讀者服務的館員背後缺乏有力的支撐力量，無法勇於接受讀者的挑戰解決問題。



圖書館因為服務讀者而存在，為了改進服務品質，圖書館大多有做讀者滿意度調查，筆者頗認同本書作者所言與其對顧客施予小惠填調查問卷，不如重視抱怨，處理抱怨絕不是姑妄聽之，讓其發洩完畢，問題隨之結束。圖書館有不同類型的讀者，服務也因而有所不同，相對的，不同服務對象所產生的抱怨也有所不同，解決讀者問題千萬不能操之過急，應從抱怨找出服務的改善空間，時時審視，任何創新都是被逼出來的，善用讀者抱怨，圖書館服務才能在高度的競

爭環境下脫穎而出。

參考書目

1. 江逸之等（2009年7月15日）。奧客商機。天下雜誌，426，頁62-95。
2. 沈寶環（民國76年12月）。聽！仔細的聽——圖書館員與讀者之間如何溝通問題之研究。中國圖書館學會會報，41，頁35-45。
3. 沈寶環（民國83年6月）。講！好好的講！圖書館員與讀者如何「溝通」問題。書府，15，頁6-19。

