

1. 고객에겐 당신이 회사이다.

- * '그들' 또는 '우리' 대신에 '나'라는 용어를 써라.
- * "규정상 어려운데요" 또는 "회사에서 허락하지 않을 텐데요"라고 말하는 것은 당신 자신이 단순한 점원에 지나지 않는다고 말하는 것과 같다.
- * 손님들 조심하세요. 제가 손님의 혼을 완전히 빼놓을 테니까 말예요.

2. 고객은 서비스를 어떻게 바라보는가?

- * 새로운 고객을 유치하는 데 드는 비용은 기존 고객을 유지하는 데 드는 비용의 5배.
- * 고객의 25% 가량은 기존에 거래하던 회사보다 조금이라도 더 만족스러운 서비스를 제공하겠다고 말하는 회사가 있다면 바로 떠나버린다는 연구 결과.
- * 위의 25% 중 자신의 불만족을 당신에게 토로하는 고객은 비율상 단 4%에 불과.
- * 서비스 평가기준(by 레너드 베리)

구 분	내 용
신뢰성(Reliability)	고객들에게 약속한 것을 정확하고 믿을 만하게 제공할 수 있는 능력.
확실성(Assurance)	고객들에게 보여주는 지식과 예절, 그리고 고객들로 하여금 신뢰, 능력, 신용을 느끼게 해주는 능력.
실체성(Tangibles)	물리적인 시설과 장비, 그리고 당신 자신과 동료들의 태도와 외양.
이해성(Empathy)	고객들 개개인에 대해 보여주는 관심과 배려.
민첩성(Responsiveness)	고객들이 부딪힌 문제를 최대한 빨리 도와주려는 의욕.

3. 신뢰할 수 있어야 한다.

- * 신뢰성 : 서비스에 대한 약속을 지키는 것. 고객을 위해 하겠다고 한 일을 수행하는 것.
- * 약속을 못 지킨 사실을 알거나 또는 고객이 그 사실을 지적했을 경우, 당신이 맨 먼저 해야 하는 일은 사과하는 것.
- * 고객에게 맑은 날씨를 약속할 수는 없을지라도 비가 올 때 우산을 받쳐 주겠다는 약속을 할 수는 있다.

4. 민첩해야 한다.

- * 고객이 기다릴 때 가장 짜증나는 경우는 얼마나 오래 기다려야 하는지 모를 때.
- * 기다리는 고객을 덜 짜증나게 만들려면 기다리는 고객에게 무슨 일이 일어나고 있는지, 그 일이 어떻게 되어가고 있는지를 계속 알려 준다.

5. 고객을 안심시킬 수 있어야 한다.

- * 친절이 능력과 노련함을 대신할 수는 없다.
- * 당신이 맡은 일을 잘 알고 있고 또한 신중하게 일을 처리하고 있다는 것을 고객이 느끼고 안심하게 만들기 위해서는, 일을 처리하는 방법에 있어서 외양과 내용을 함께 갖추어야 한다.
- * 지적이고 친절한 사람이 신속하고 자신감 있게 제공하는 믿음직스러운 서비스, 이 이상으로 고객들이 바라는 것이 무엇이겠는가?

6. 이해심이 있어야 한다.

- * 각각의 고객을 개별적으로 여기고 응대를 하게 되면, 고객들마다 다른 수준의 독특한 욕구를 충족시키는 데 도움이 될 것이다.
- * 동조(sympathy) : 다른 사람의 감정에 동승하고 더 나아가 같이 흥분을 하는 것.
- * 이해심(empathy) : 다른 사람의 감정적인 상태를 인정하고 동의를 하는 것.
- * 고객에게 이해심을 보여줌으로써 당신은 전문가이면서 사려 깊은 모습을 보여줄 수 있다(동조는 바람직하지 않다).

7. 실체성이 있어야 한다.

- * 가령 고객이 호텔이나 낯선 동네에서 길을 물어볼 때 당신이 그냥 방향을 가리켜주면 그것은 눈에 보이지 않는 서비스이다. 하지만 지도를 그려서 보여준다면 그것은 똑같은 서비스를 가시적인 것으로 만드는 일이 된다.

8. 고객은 어디에나 있다.

- * 외부 고객, 내부 고객
- * 만약 당신이 고객에게 직접 서비스하는 일을 하고 있지 않다면, 당신의 직무는 고객에게 서비스하는 그 누군가에게 서비스를 하는 것이다.

9. 고객 서비스 10가지 죄악

- ① 난 몰라요 ☹️ 제가 알아보도록 하겠습니다.
- ② 난 관심 없어요
- ③ 날 귀찮게 좀 하지 말아요
- ④ 난 당신이 싫어요
- ⑤ 난 다 알고 있어요 ☹️ 지식이란 고객에게 보다 훌륭한 서비스를 하도록 도와주는 수단이지, 고객을 때려잡아 행복시키기 위한 몽둥이가 아니다.
- ⑥ 당신은 아무것도 몰라요
- ⑦ 당신 같은 사람은 여기에 오지 않았으면 좋겠어요
- ⑧ 다시는 오지 마세요
- ⑨ 내가 옳고 당신은 틀려요
- ⑩ 빨리 하세요, 기다리세요

10. 고객은 언제나 고객이다.

- * 규칙 1 : 고객이 항상 옳다!
규칙 2 : 만약 고객이 옳지 않다고 생각되면 규칙 1을 다시 읽어라.
- * "3진아웃" 제도 : 비양심적인 고객관리.

11. 정직만이 살길이다.

12. 모든 규칙은 깨질 수 있다.

- * 절대규칙(Red Rules) : 절대로 어겨서는 안 되는 규칙.
(발화성이 높은 산소 기기 사용시 흡연 금지)
- 상대규칙(Blue Rules) : 병원을 보다 원활히 운영하려는 목적으로 만들어짐.
(외래 환자들은 접수창구를 통해야 합니다)

13. 올바른 일을 하라.

- * 일을 올바르게 하는 것은 지식과 관련된 문제다.
옳은 일을 하기 위해서는 행동이 따라야 한다.

14. 고객의 말을 경청해라.

- * 대부분의 사람들은 들리는 것의 약 25%만을 경청.
- * 사람은 1분에 125~150단어를 말할 수 있지만 듣는 것은 1분에 450단어까지 가능!
- * 경청의 7가지 방해물
① 소음 ② 방해 ③ 딴 생각 ④ 기술
⑤ 정형화 ⑥ 발단이 되는 단어나 표현 ⑦ 태도

15. 재치있는 질문을 하라.

- * 도입 전술 → 조사성 질문(5W 원칙) → 확인 질문
- * 올바른 질문을 던져야 올바른 대답을 얻을 수 있다.

16. 말을 제대로 사용하라.

- * 금지해야 할 말투 5가지

금지된 어법	대체 어법
1. "저는 모릅니다."	"와, 좋은 질문이시네요. 제가 한번 알아보겠습니다."
2. "저희는 그렇게 할 수 없습니다."	"와, 그건 쉽지는 않겠네요. 하지만 할 수 있는 데까지는 해보죠." 그 다음에 다른 해결방법을 찾아보도록 하라.
3. "손님께서서는 이렇게 하셔야 됩니다."	손님에 대한 요청을 다음과 같은 어법으로 부드럽게 하라. "손님께서서는 이렇게 하실 필요가..." 또는 "저희는 이렇게 도와드릴 수 있을 것 같은데요." 또는 "다음 번에도 그런 일이 생기면 손님께서는 이렇게 하시면 됩니다."
4. "잠깐만요. 금방 돌아올게요."	"그걸 하기 위해서는 어쩌면 2~3분(또는 실제로 걸릴 시간) 걸릴지도 모르겠네요. 혹시 제가 알아보는 동안 기다려주실 수 있겠어요?"
5. 어떤 문장의 시작에서 "안돼요"라는 말	만약 말하기 전에 생각을 해본다면 모든 부정적인 말을 긍정적인 반응으로 바꿀 수 있다. "손님께 환불을 해드릴 수는 없지만 무료로 그 제품을 교환해드릴 수는 있습니다."

* 이런 말은 안 된다

하면 안 되는 말	해도 되는 말
그녀는 사탕을 가지러 갔는데요.	그녀는 지금 자리에 없는데요.
이제 다 끝났지요?	다른 도와드릴 것이 있나요?
천만에요.	도와드려 기쁩니다. 언제든 기꺼이 말씀만 하세요.
내 사랑, 친구, 아가씨	고객의 이름(고객이 불리기 원하는 방식으로)
자, 그건 제가 상관할 바가 아니지요.	얼마나 화나시는지 충분히 이해가 갑니다.
알았다니까요. 그렇게 할게요.	손님을 위해 제가 챙겨드리도록 하겠습니다.

17. 호감 주는 인상 만들기

- * 근접 : 45~60cm 정도의 거리를 두는 것을 선호.
- * 자세 : 고객이 말을 할 때 고객 쪽으로 상체를 약간 구부리면, 우리가 고객의 말을 중요하고 흥미롭게 생각하고 있다는 것을 말해줌.
- * 신체적 접촉 : 가장 무난한 기준은 '신체적 접촉은 적을수록 가장 좋다'
- * 전체적인 외모 : 청결과 단정함은 능력과 연결됨. 지저분한 사람들이 단정한 사람들보다 더 능력이 있을 수도 있지만, 그것을 고객에게 증명하기 위해서는 더 열심히 노력해야 한다.

18. 전화 통화의 요령

- * 전화 통화를 시작할 때의 가장 바람직한 요소 3가지.
 - ① "안녕하세요" 또는 "좋은 아침입니다"와 같은 인사
 - ② 전화 건 사람에게 먼저 내가 누구인가를 밝히는 말
 - ③ 마지막으로 어떻게 도와드리면 좋겠는가 하는 물음
- * 당신이 여러 사람의 전화를 한꺼번에 받고 있어서 급하지 않은 전화를 기다리게 해야 할 경우에는 "잠깐만 기다려주시겠어요?" 대신에 "잠깐만 기다려주실 수 있겠어요?"라는 말로 허락을 구하도록 하라. 고객들은 비록 기다리고 싶지 않다고 해도 "~하겠어요?"식의 요청보다는 "~할 수 있겠어요?"식의 요청에 좀더 잘 응해준다.
- * 고객의 전화번호를 물어볼 때는 "빨리 답변을 해드릴 수 있도록 전화번호를 남겨주시겠어요?"라고 요청하라. 고객들은 종종 전화번호를 남기는 것을 꺼려서 다음과 같이 말하곤 한다. "그 사람이 내 전화번호를 갖고 있어요. 그리고 나는 그 사람의 전화에 회신을 하고 있는 거예요." 이럴 때 '빨리 답변드리기 위해'라는 말을 덧붙이면 이런 부정적인 반응을 상쇄시켜서 메시지를 받는 데 도움이 된다.
- * "예영씨, 당신한테 상현씨로부터 온 전화를 돌려주겠어요. 그분이 계좌를 업데이트하셔야 된다고 하시네요." 전화를 돌릴 때는 그 전화를 받게 되는 직원에게 통화자의 이름과 그의 용건을 알려주도록 하라. (그렇게 하면 고객이 똑같은 말을 반복할 필요도 없고, 전화 받는 직원도 좀더 신속한 처리를 할 수 있다.) 그리고 통화자를 언급할 때는 항상 존칭을 사용하라. 전화를 돌리는 중에 고객이 당신이 하는 말을 들을 수 없다는 생각은 절대로 하지 말라.
- * 선다운 룰(Sundown rule) : 모든 회신은 그날 해가 지기 전에 해야 한다는 것.

19. 네티켓

- * 가장 훌륭한 작가는 독자에게 가장 많은 것을 전달하면서도 독자의 시간을 가장 적게 빼앗는다. (by 찰스 켈럽 콜튼)
- * 편지를 쓸 때 '우리'라는 말보다는 '나'란 1인칭 주어를 사용하라.

20. 각별한 서비스는 섬세함에 있다.

- * 고객들을 쫓아버리는 것은 호랑이나 곰이 아니다. 고객들을 가장 귀찮게 하는 것은 모기나 똥파리와 같이 작은 것이다.

21. 훌륭한 서비스는 훌륭한 판매이다.

- * 판매와 서비스는 불가분의 관계이다.

22. 고객에게 감사해라.

- * 가장 효과적인 감사의 표시는 즉각적이고 명확하고 진심이 어리고 특별해야 한다.
- * 감사는 가장 훌륭한 미덕일 뿐만 아니라 다른 모든 것의 어머니이다.

23. 환상적인 해결사가 되어라.

- * 서비스에서 훌륭한 복구는 고객이 문제를 겪고 있다는 것을 당신이 감지할 때 (빠르면 빠를수록 더 좋다) 시작된다.
- * 서비스 복구 절차
 - ① 사과를 하라
 - ② 경청을 하고 고객의 감정을 이해하라
 - ③ 문제를 신속히 그리고 공정하게 해결하라
 - ④ 보상을 제안하라
 - ⑤ 약속을 지켜라
 - ⑥ 후속 확인
- * 서비스 회복의 세 가지 규칙
 - ① 처음에 올바르게 하라.
 - ② 잘 안 되면 해결하라.
 - ③ 명심하라. 세 번째 기회는 없다.

24. '죄송합니다'를 효과적으로 사용하라.

- * 고객들에게 "죄송합니다"라고 말하는 것이 왜 그렇게도 힘이 드는 것일까? 우선 우리는 그 말 자체에 겁을 먹는 것 같다. 우리는 "죄송합니다"라는 말을 '제가 잘못을 저질렀습니다, 제가 나쁜 사람입니다'라거나, 또는 '나는 프로답지 못하다'라는 의미로 받아들이는 것 같다. 하지만 그것은 사실과 거리가 먼 생각이다. 사과한다는 것은 고객의 입장에서 볼 때 일들이 잘 풀리고 있지 않다는 것을 인정하는 의미 이상도 이하도 아닌 것이다.
- * 진정에서 우러나오는 사과는 고객에게 실망과 불편을 가져다 준 데 대한 프로다운 인정이다. "죄송합니다"라는 말이 잘못을 지나치게 인정하는 것처럼 느껴지면, "그것

을 저에게 말씀해주셔서 고맙습니다"라는 말로 대신하라.

* 사과는 이렇게

- ① 진심이 어려야 한다.
- ② 사적이어야 한다 : 사과는 1인칭으로 말할 때 훨씬 강한 효과가 있다.
- ③ 시의적절해야 한다.

25. 열받은 고객 가라앉히기

* 세 종류의 빛깔에 따른 고객 분류

구 분	내 용
덤덤한 푸른색 고객	그들이 얼마나 화났는지 알아낼 수 있는 충분한 감정적인 단서를 제공하지 않는다.
고약한 오렌지색 고객	자신들의 기대에 미치지 못하면 기분이 상해 약간의 짜증을 낸다.
노발대발하는 붉은색 고객	엄청난 분노와 좌절감을 나타내 보인다.

* 열받은 고객을 진정시키는 기술

구 분	내 용
덤덤한 푸른색 고객	<ul style="list-style-type: none"> • 뜻밖의 일을 해주어라. • 사람을 다루는 적절한 기술을 사용하라. • 고객의 기분을 맞추어 주어라.
고약한 오렌지색 고객	<ul style="list-style-type: none"> • 긴박감을 보여주어라. • 해결책을 찾아내는 일에 고객을 참여시켜라. • 부가적인 보상을 제공하라.
노발대발하는 붉은색 고객	<ul style="list-style-type: none"> • 공감하는 마음을 보여주어라. • 분출하도록 어느 정도 내버려두어라. • 진정할 수 있는 분위기를 조성하라. • 열심히 경청하라. • 후속조치를 계획하라.

* 열받은 고객을 먼저 가라앉히는 것이야말로 서비스 복구를 위한 노력의 출발점.

26. 문제를 제대로 고쳐라.

* 문제해결능력

① 1단계 : 경청하라

(고객은 당신의 가게에 오면서 할 말을 미리 연습했을 것이므로 그런 말을 할 권리를 빼앗지 말아라. 당신이 문제를 이해한다고 확신하더라도 말을 중단시키지 말아라. 당신이 맞을 수도 있지만 틀릴 수도 있다. 고객의 설명이 모두 끝날 때까지 경청을 하라.)

② 2단계 : 조사하라

③ 3단계 : 실행하라

* 환상적인 해결의 목적은 단지 문제를 해결하는 것뿐만이 아니라 고객을 유지시키는 데 있다는 것을 명심하라.

27. 나쁜 고객은 없다.

* 나쁜 고객이란 없다. 다만 어떤 고객은 다른 고객들보다 기쁘게 하기가 힘들 뿐이다.

* 지옥에서 온 고객들을 대할 때

- ① 균형감각을 가져라.
- ② 당신은 전문가라는 것을 명심하라.
- ③ 침착함의 대가가 되어라.

* 혐오스러운 고객들에 대한 접근

- ① 사악한 것을 눈이나 귀에 담지 말라.
- ② 긴장감을 드러내어라.
- ③ 별종을 다른 곳으로 보내라.
- ④ 계약상의 신뢰를 형성하라.

(위협적인 고객을 대할 때는 '나'라는 표현을 사용하라. 고객의 행위가 욕이 되었건 또는 몸을 미는 것이건 간에 다른 사람들에게는 용납될지언정 '나'에게는 용납이 되지 않기 때문에, 고객이 그 행동을 멈추어야 한다는 명백한 표현을 할 수 있다.)

28. 침착하라.

* 스트레스를 줄이는 10가지 방법

- | | |
|---------------------|---------------|
| ① 심호흡을 하라. | ② 미소를 지어라. |
| ③ 웃어라. | ④ 발산을 하라. |
| ⑤ 1분간의 휴식을 가져라. | ⑥ 마음을 편히 가져라. |
| ⑦ 책상에서 하는 에어로빅을 하라. | ⑧ 주변 정돈을 하라. |
| ⑨ 긍정적으로 대화하라. | ⑩ 휴식을 취하라. |

* 당신은 기분이 좋은 만큼만 서비스를 잘 할 수 있다. 따라서 당신 자신을 보살필 필요가 있다. 그리고 당신만이 자신을 보살필 수 있는 유일한 사람이다.

29. 당신은 전문가다.

* 사적인 요소가 가미는 되어 있으나 어디까지나 전문가로서의 자세를 유지할 때 고객들에게 가장 도움이 되어준다. 그것은 사적인 우정과 일에 있어서의 친근하고 전문가적인 거래 행위를 혼동해서는 안 된다는 것을 의미한다.

* 전문가다운 친근함의 일부분으로서 이해심을 보여주는 것이 사적인 행동과 전문가다운 행동의 차이점을 존중하는 가장 바람직한 방법이다.

* 당신이 누구인지와 당신이 하는 일이 무엇인지와의 사이에 분명한 선을 그어라. 당신이 누구인지는 하루 일이 끝난 후 당신과 함께 집에 갈 것이고, 당신이 하는 일이 무엇인지는 일터에 남게 된다.

* 훌륭한 서비스는 고객에게 미소짓는 것이 아니라, 고객이 당신에게 미소짓게 만드는 것이다.

30. 항상 배워라.

* 훌륭한 서비스를 제공한다는 것은 평생학습의 정신자세를 갖는 것을 의미한다.

- * 전문지식에 관한 기술, 대인관계에 관한 기술, 제품과 서비스에 관한 기술, 고객에 관한 지식, 개인적인 기술.
- * 배움을 멈추는 사람은 20세건 80세가 되었건 누구나 늙은 것이다. 배움을 지속하는 사람은 누구나 젊음을 유지한다. 삶에 있어 가장 위대한 일은 자신의 마음을 젊게 유지하는 것이다.

31. 멋진 파티를 열어라.

- ★ 이 책의 원제목 중 "Knock Your Socks Off"이란 표현은 감동을 받은 나머지 뒤로 넘어져서 양말이 훌렁 벗겨지는 것을 말한다.