

## 城市管道燃气客户服务之我见

北京北燃港华燃气有限公司(100176) 于震  
西安秦华天然气有限公司(710077) 邹锋

### 1 前言

城市管道燃气是指以管道供应方式实现燃气配售的产业。城市管道燃气供应是城市公用事业的组成部分,也是城市建设的一项重要基础配套系统。采用管道供应方式实现城市燃气的配售,是现代城市的发展趋势,在国外发达国家和国内部分大、中城市已经有较长时间的实践,取得了一定的社会、环境和经济效益。在安全、可靠及正常的条件下,城市管道燃气为市民及工商业客户提供了一种优质、清洁、方便、高效的城市能源,为城市带来较为安全、经济的燃料,更为减少城市环境污染发挥了重要作用。在我国,大力发展城市管道燃气已成为各级政府造福市民、提高城市现代化水平的一项重要工作。

城市管道燃气(以天然气为例)企业通过其输配系统(门站、调压站、调压器、计量器具、管道等),将燃气这种商品送到千家万户,供客户直接消费,从而免除了类似商品(如瓶装液化石油气)所必需的配送、包装等消费环节,使管道燃气这种商品近乎“无形”。

现代市场经济环境下,企业在提供给顾客产品的同时,越来越重视客户服务,以增加产品附加值,满足客户需要。服务作为产品的一部分在市场竞争中所发挥的作用越来越大。在我国,虽然管道燃气供应作为城市公用事业的一部分,享有相对垄断优势,但随着社会经济的发展、消费者需求水平的提高,城市管道燃气客户服务的重要性也日益凸显。如何通过客户服务将管道燃气这一“无形”商品更好地体现其价值(变“无形”于“有形”),使客户在消费管道燃气核心产品(燃料)的同时体验到其延伸产品(服务),从而满足客户需要、实现客户满意?如何通过客

户服务塑造城市管道燃气企业关键成功要素、从而保证企业健康地生存和稳健地发展,本文作者希望通过工作实践的思考和感悟来回答这些问题。

### 2 中华煤气及其国内合资企业的公司使命

众所周知,中华煤气是香港唯一管道燃气供应商,已有140多年的城市管道燃气营运历史,其负责内地城市燃气管理的全资子公司——港华燃气集团目前麾下已有70多个运营燃气项目,业务范围覆盖14个省市。中华煤气及其内地合资的燃气公司基本上都将“为客户供应安全可靠燃气,并提供亲切、专业和高效的服务”作为公司使命的重要内容。

萨拉·库克在其《客户服务管理》<sup>[1]</sup>一书中指出,“通往优秀的努力的第一步是建立以客户服务为核心的宗旨。这种宗旨能用使命这一术语来表达。使命…是企业的方向、它的价值和信仰的叙述。”“它们(使命)都包含着雇员必须接受和相信的指导他们作为雇员的行为的主要原则。”中华煤气及其内地合资燃气公司的使命,明确了为客户提供的商品中包含“燃气”和“服务”两部分内容,并且为这两部分内容分别定义了“安全可靠”和“亲切、专业和高效”的内涵和标准。在香港,中华煤气公司上上下下已将这一使命的履行融入到日常工作的各个方面,其合资公司亦坚定不移地将这一使命作为奋斗的目标,不断迈进,为所服务的客户提供“安全可靠”的燃气和“亲切、专业和高效”的优质服务。

### 3 安全是管道燃气服务的基石和出发

## 点、落脚点

城市燃气具有易扩散性、易燃烧性、易爆炸性等特点,煤制气还有易中毒性,所以,城市管道燃气是典型的危险行业。近年来,随着国内城市管道燃气供应规模不断扩大、供气设施运行年份逐渐增加,因燃气使用方法不当或安全管理缺失等引致的燃气泄漏、中毒或爆炸事故时有发生。在当今社会日益关注民生、关注和谐社会建设的大背景下,加强管道燃气安全管理,尽可能杜绝燃气安全事故发生,保护人身和财产安全关乎管道燃气供应企业的生存和发展(已签署的城市管道燃气特许经营协议对保证安全供气有明确、严格的要求),理所当然地成为企业各项工作的首要任务,排在重中之重的位置。

某专业公司曾做过“居民对城市燃气关注排序”专项调查,结果“用气安全”排在首位。服务作为城市管道燃气企业工作的重要组成部分,必须围绕保证供应安全这个企业工作中心,采取各种必要的措施,使客户在消费管道燃气的基本商品功能同时享受用气的安心,使服务提供的外延价值体现在“于无声处”。要实现这一目标,城市管道燃气企业须严格遵守相关法律法规、规程,在生产、储存、输配、营收、使用以及燃气工程的设计、施工和燃气具检测、维修等各个环节重视安全。在实际工作中,科学周密的巡查方案、定期入户安全检查、各种行之有效的用气安全宣传、安全隐患的及时发现消除、安全燃气具的推广等,都是企业在履行其专业公司职责同时为客户提供的服务。从这个意义上讲,管道燃气企业的安全管理为客户服务提供了必需的运作基础,客户服务也必须将运行、供应安全作为其各项工作的出发点和落脚点。

城市管道燃气供应的“可靠”比“安全”具有更深刻的内涵,“可靠”是在保证安全的前提下,社会和客户对企业更高的要求。例如,中华煤气和港华集团都将“减少停气次数”、“不停输作业”、“减少第三方对管道设施的损坏”等作为城市管道燃气运营管理的重要考核指标,常抓不懈,从而在保证安全的同时,更好地保障了客户的利益,为优质的客户服务增添了实实在在的内在含义。

## 4 服务是有成本付出的

32

任何商品和服务都是有成本的,这是人人皆知的道理。但是,城市管道燃气行业作为公用事业,在传统国有体制经营模式下,价格形成和认同机制存在明显的缺陷。不仅城市管道燃气销售价格不尽合理<sup>[4]</sup>,在管道燃气企业为客户提供服务定价和收费方面也或多或少存在问题:一方面,公用事业的服务收费定价权在政府,物价部门如何准确、合理运用“成本加成法”为服务定价、如何利用定价的导向作用鼓励企业在提供优质服务方面创新、如何在企业运营微观层面形成快捷、便利的收费价格确认机制——这些是摆在很多城市物价管理部门面前的课题;另一方面,受传统福利性公用产品消费观的影响,许多管道燃气客户认为享受免费服务是正常的事情,他们没有意识到企业服务成本的付出,少数人甚至有滥用消费者权利的倾向。以某市为例,由于企业发展历史和城市相关规定的原因,管道燃气服务企业完成客户通过热线报修工单的直接成本近40元/工单,该市2008年维修超过11万个工单,仅此一项服务的年直接付出就高达500多万元。但工单维修上门服务是免费的(维修需要更换配件时收费,收费标准由物价局批准)。在这种交易机制下,许多客户拒绝热线服务人员电话指导下自行用简单安全的操作解决问题的方式,坚持要求维修人员必须上门服务,个别客户为了让维修人员尽快上门,甚至谎报漏气。这些行为在增加企业服务成本的同时,也是对公共抢维修资源的浪费。

部分城市管道燃气企业已经开始在服务和成本支出方面进行有益探索。他们一方面积极内部挖潜、控制成本,另一方面进行服务收费创新,促进新型服务付费关系的形成。例如,按各地已颁布的《城市燃气管管理条例》规定,城市管道燃气供应商必须为用户提供免费户内定期安全检查,但入户安检就必须要求客户在提前通知的安检时间户内留人配合。某市管道燃气企业在提供正常的免费入户安检服务同时,推出了“付费安检服务”,即未能在正常通知的时间内留人配合安检的客户,如有户内安检的要求,可按公司“到访不遇”卡上指定的联系电话预约时间,由公司提供付费安检。其实,客户所付费用(20元/次)不能完全抵消企业单项服务的支出(一般正常的安检直接成本支出大多在20元/户左右,单户安检的成本更高),但客户是在为定制服务部分付费。这

一措施的推行,理顺了服务与付费的商品交换关系,提高了企业的安检入户率,同时又满足了部分客户个性化服务的需求,可谓一举多得。其重要意义还在于,这种实践将正常的商品交换观念引进到传统的公用服务领域,是城市管道燃气行业客户服务回报机制的突破。

## 5 优质服务可以提升企业的价值

城市管道燃气行业主要营业收入包括燃气销售、报装配套收入、服务收费等。随着部分地方政府相关规定的出台,接驳费、入网费等被相继取消,全国范围内,城市管道燃气带有集资性质的报装配套费呈减少、甚至被取消的趋势。“如何提高企业的效益?”成为很多城市管道燃气企业战略思考的重点。

城市管道燃气企业可以将其优质服务逐渐转化为企业的盈利能力,实现的途径可以体现在以下几个方面:(1)谋求燃气销售价格提高。前文我们提到,国内天然气价格形成机制尚存在缺陷,目前天然气销售价格普遍较低,今后几年价格不断调高已成定局。管道燃气分销企业可凭其优质服务的口碑和相应的服务支出与地方物价部门充分沟通,实现上游提价时“顺价”、甚至“提价”,这一点对将销气作为主要营业收入、特别是对已形成规模的企业的财务贡献至关重要。其实,我们仔细分析可以发现,燃气费支出在城市居民消费支出中的比例非常小,天然气与柴油、LPG等工商业用户替代燃料的价差也很明显。优质服务应该成为城市管道燃气企业争取有利价格安排的法宝;(2)有利于推广燃气三联供、直燃机、燃气空调等燃气策略产品。城市管道燃气企业、特别是地处北方的企业大多承受着季节性用气不均衡的困扰。而重视客户服务的企业能主动将项目早期介入、策略产品推介、优化项目方案(为客户降低建设和运行成本等)以及售后服务做得更好,争取到更多的优质客户,从而扩大销气规模,提高管网的综合利用率,取得理想的效益;(3)有利于延长企业价值链,形成新的利润增长点。经过十几年的不懈努力,香港中华煤气燃气具销售及相关配套业务实现的利润已占其总利润相当的比重。港华集团自有燃具品牌“港华紫荆”的市场知名度、美誉度和销量亦稳步提高。与传统的企业借凭其垄断地位实现强

卖、构成不正当竞争不同,港华集团旗下企业运用市场化手段,充分发挥其专业管道燃气安全专家形象优势、运用各种优质服务措施去打动所运营区域内的用户,使消费者在真切体验到“专业服务、家添安心”的同时,实现了客户服务资源的有效利用,延长了企业服务价值链、开辟了企业增效新空间;(4)有利于提高企业的知名度和美誉度。这一点对有业务版图扩张要求的公司,其战略意义将越来越明显。

## 6 服务应适度超前于客户预期并持续提高

能够早日用上清洁、便捷的管道燃气曾经是许多市民的生活渴望。但随着天然气在城市的普及,管道燃气已成为现代家居生活的必备,城市管道燃气企业“卖方市场”的地位有弱化的趋势。根据边际效用价值论,象任何商品一样,管道燃气一旦被占用(使用)并能持续不断获得后,其商品的效用是递减的(欲望或效用递减定理)。管道燃气企业要提高客户对燃气这种商品的效用(是指商品满足人的欲望的能力,或消费者在消费商品时所感受到的满足程度),就需要在服务上下功夫,这也符合“边际效用价值论”中“戈森定理”<sup>[1]</sup>之第三定律,即“在原有欲望已被满足的条件下,要取得更多享乐量,只有发现新享乐或扩充旧享乐”的要求。换一句话说,城市管道燃气企业在气源供应基本能够得到满足、已形成一定的供应规模后,要提高自己的竞争力(即使在气价调整到与替代能源相匹配的程度时也能从容地与电力以及其它燃料展开竞争,健康生存,不断发展壮大的能力),就必须重视客户服务工作,且使之实际水平渐次提高。

我们已经看到,越来越多的管道燃气企业将客户服务纳入企业重心工作中,他们投入资源建设客户服务系统、培训员工提高服务技能、强化与服务相关的制度完善工作、出台服务承诺等。但不可否认,由于(1)当前管道燃气价格多数尚具有绝对的价格优势;(2)前文提到的服务需要比较可观的成本支出(若对民用客户服务及运行的投入产出进行财务分析,我们会发现结果往往是负效益);(3)需要管道燃气企业形成以服务为导向的运作机制(本文8将详述)等,多数企业只是将客户服务作为形象工程或满

足政府要求来看待,尚未将客户服务工作提升到塑造企业关键成功要素的高度。

我们认为,在现阶段管道燃气行业总体上客户服务需求水平尚不太高、企业综合服务能力尚不太强的情况下,将“提供适度超前于客户预期并持续提高的服务”作为企业提高服务质量的指导方针是科学可行的。理由有二:(1)提供越高质量的服务,企业的成本支出就会越大。若管道燃气企业突然提供超出客户预期很多的服务(比如,户内管道改造2小时内上门)且无法得到服务收费方面的政策支持的话,就有可能导致企业资源甚至是社会资源的无益耗费;(2)越高的服务质量对员工的技能、态度甚至是企业的运行机制的要求就越高,过高的服务承诺标准往往会导致基层管理人员和一线员工的抵触,起到的是“揠苗助长”作用,有可能既浪费了企业资源,又得不到普遍意义上的客户满意效果。

“如果客户得到的对待好于他或她的期望,这就是优秀的服务”<sup>[1]</sup>。那么,如何“提供适度超前于客户预期并持续提高的服务”<sup>1</sup>(即持续的优秀服务)呢?我们认为,首先要制定出符合实际的“服务承诺”并持之以恒地予以履行——实践经验告诉我们,服务承诺标准开始时不宜定得太高,如“接到报告后xx分钟内到达事故现场抢险”、“客户报修24小时内处理完毕”、“24小时服务热线值班”、“客户投诉x日内处理答复”、“客户报装x日内处理完毕”等服务承诺是对城市管道燃气企业客户服务基本的要求,但能日复一日、年复一年地严格履行,并不是一件容易做到的事。至于窗口单位的硬件设施,站容站貌,服务人员的仪容仪表、行为准则、工作纪律等指标,可结合公司内部绩效考核等实行内控,必要时增加到服务承诺中去,但不宜频繁修改自己的服务承诺;其次,要保证公布的服务承诺保质保量地实现,将履行偏差控制在极小的范围内;第三,重视外部信息反馈,及时了解大多数客户对公司所提供服务的期望。

## 7 信息反馈,是提高服务水平的外部动力

“服务质量的改进是倾听客户意见的直接结果。”<sup>[1]</sup>“一个组织从客户中得到的反馈越多,它和客户的关系就发展得越好。”<sup>[1]</sup>

信息反馈(客户意见收集)有主动和被动之分:企业运用电话或信函回访、网站问卷、服务进社区、客户座谈、独立第三方满意度调查等手段获取客户对服务反馈信息的主动行为,体现了企业持续提高服务质量的意愿。将收集来的信息客观分析,一方面可以发现自身工作的不足(或苗头),予以改进;另一方面,可以甄别出具有代表意义的客户新要求,渐次地提高服务质量、增加服务内涵。而媒体曝光、政府部门民情通报或问题督办、客户抱怨甚至投诉等属于被动的信息反馈。媒体或政府的意见应对多数属于企业公共关系事务范畴。而对于客户抱怨甚至投诉的态度和处理方法,则更能体现出企业客户关系管理水平。由于不同客户对企业有着不同的期望,即使企业能够向客户提供标准完全相同的服务,客户的评价也不会完全一致。但是,当客户认为他或她的利益受到侵害、而又希望保持所提供的服务关系时,则有可能抱怨甚至投诉。所以,在正常的企业信息反馈中,抱怨或投诉所占的比例虽然很小,但这一部分客户服务工作中反映出来的问题,若不能及时有效地应对处理,则最有可能导致企业与客户的矛盾升级。在处理客户抱怨或投诉过程中,采取换位思考的方法,往往能跳出企业自身范围,发现“见怪不怪”的问题,对改进服务极为有益。

信息反馈中还有一类需企业充分重视并形成倡导机制的信息——客户表扬。客户提出抱怨或投诉的比例不高,能不怕麻烦对组织或个人提出表扬的则更少。企业应对客户表扬的组织或个人予以精神和物质的奖励,从而给更多的组织或个人树立榜样,营造一种健康向上的企业氛围,带动整个企业服务水平的提高。

## 8 建立服务导向型的企业运作机制

表面上看来,客户服务仅仅是与公司外部客户接触的一线员工的工作,实际上,城市管道燃气企业为客户提供的优质服务是由企业内部的业务流程、组织架构、管理机制甚至是文化氛围共同作用产生的。

上世纪末,中国人民大学商学院硕士生导师、组织行为学专家李剑锋博士创立了“双满意理论”<sup>[1]</sup>,该理论的核心观点是“在组织管理过程中应树立以

员工为中心、顾客为中心的理论,通过员工满意的提高达到顾客满意的效果”,其中涉及到双因素理论、如何界定员工满意度及满意度提高等理论研究和人力资源实操。有一点是不容置疑的,那就是“没有员工满意就没有顾客满意,离开了员工满意,顾客满意就成了无本之木、无源之水。”实践证明,对一线员工进行系统的、行之有效的企业理念、政策法规、专业技能、心理素质、社交礼仪、办公自动化等培训,不仅能提高员工对企业的认同度,还可以增强员工的综合素质,从而夯实了客户服务水平提升的基础。

除了人力资源要为客户服务提供全面的支持外,企业的财务、采购、后勤等部门都应该为客户服务一线提供全方位的服务,即内部服务。“认清供应者/客户链式关系是改进服务的关键,(是)形成全面质量管理的概念的基础。”<sup>[1]</sup>“在提高服务水平的项目开始时,鼓励员工相互之间较好地理解的一个方法,是为所有员工组织一系列的研讨会,让他们了解部门间对最终服务的连锁影响…,以此来说明每个员工都是服务质量链中不可或缺的一环。”<sup>[1]</sup>

在工作实践中,我们发现除了正面引导外,建立必要的防范惩戒制度对提高内部服务质量具有较好的促进作用,如内部投诉制度。企业若能在部门年度绩效考核指标体系中科学地设立服务导向性指标并予以相当的权重,使内外部服务质量高低与部门的绩效成绩、部门奖金系数,甚至部门管理人员职务升降挂钩——将服务质量的提高纳入公司制度规范管理中,企业的整体服务质量便会得到持续、显著提高。

城市管道燃气企业的组织架构对所提供的服务质量影响显著。一个层级繁杂、部门权责不清、人浮于事的组织,很难及时将客户的想法反馈到公司的决策层,同样,公司提高服务质量的决心也很难得到全面、持续、有效的贯彻。扁平化的组织结构、必要的授权更容易实现高效率的优质服务。

城市管道燃气企业的业务流程对其服务质量也会产生重大影响。业务流程无对错之分,但不同的业务流程可以反映出企业差异化的服务理念,客户的消费感受相应也会有所不同。依托中华煤气及港华集团多年来城市管道燃气服务经验,结合先进的IT技术开发运用、将“一站式服务”等理念融入业务流程再造(BPR),港华集团正大力推广其自主研发的

TCIS(客户管理系统)2.0版。该系统将客户报装、报修、服务热线、户内安全检查、抄表、缴费、燃具销售等环节的管理纳入了统一技术平台。使用过一段时间该系统的基层管理人员将其对营运管理发挥的作用总结为“企业管理精细化、业务管理协同化、业务过程标准化、客户服务一体化”。适用的客户信息管理系统对客户服务综合管理的促进作用正日益显现。

从更高一个层面上来看,优质客户服务的提供源于优秀的企业文化。只有将“以客为尊”的核心价值观深入到企业每个人心中、并配合健全的制度体系,为客户提供优质服务才能变成每一个员工的自觉行动。届时,城市管道燃气企业关键成功要素的塑造即可水到渠成。

《21世纪经济报道》曾发表一篇题为“从 Goods 到 Good”<sup>[2]</sup>的文章。文中提到香港中华煤气这家百年老店发展历史上遭遇过的两次致命的危机,但这家公司最终都起死回生。进入21世纪以来,其业绩持续增长,其秘笈就是它能从一个单一产品(煤气)的供应商,发展成为一个“为公众提供优质能源服务”、为市民家居提供整体解决方案的提供商。文中写道“公司一旦不再‘心为物役’,公司的注意力一旦从自己出售的‘物品’(Goods),转向客户所需求的‘好处’(good),公司就找到了一条别开生面的客户价值曲线,公司的想象力便层出不穷。”

愿香港中华煤气公司的发展经历为内地城市管道燃气企业提供有益的借鉴。愿这个行业的明天更美好!

#### 参考资料

- [1] 萨拉·库克《客户服务管理》经济管理出版社(2005)。
- [2] 吴伯凡《21世纪经济报道》2008年12月31日
- [3] 3 H.H.戈森《论人类交换规律的发展及由此而引起的人类行为规范》(1854)
- [4] 4 姜润宇主编《城市燃气:欧盟的管理体制和中国的改革》中国物价出版社(2006)
- [5] 李剑锋《组织行为管理》中国人民大学出版社(2006)