

燃气企业服务投诉与危机管理分析与对策

□ 深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司（518172） 彭知军

摘 要：近年来，深圳燃气一直致力于打造具有行业特色的服务体系，其核心目的就是打造专业、优质的服务能力，创建具有行业特色的公用服务品牌。从而赢得社会、公众的认可，以及赢得客户的信赖，为拓展燃气销售市场提供强有力的保证。而就服务过程来说，不可避免地会遭遇投诉乃至危机，根据“20/80”原理，占20%比例的投诉和危机是服务体系预防的重点。本文试就燃气企业服务投诉和危机管理展开分析，并提出相应的对策。

关 键 词：服务 投诉 危机

The Analysis and Countermeasures of Service Complaints and Crisis in Gas Enterprise

Peng Zhijun

Abstract: In recent years, Shenzhen Gas Enterprise has been dedicating to building the special gas-industry-service system. And the core aim is to create the professional, high-quality service and prompt the gas industry public service's brand. Further more to win the social recognition, customer's trust and provide the a stronge guarantee for expanding the sales market. In respect of service process, it's inevitably to meet the complaints and crisis, according to "20/80" principle, and we should focus on the 20% proportion of complaints and crisis prevention aspects. So analyzing the complaints and crisis in service process and proposing the countermeasures is the mainly aim in this paper.

Keywords: service complaint crisis

1 概述

燃气行业具有公用事业的特殊性，我们所有的工作都直接或间接地密切与公众发生各种关系，并由于我们工作与客户期望存在偏差不可避免地产生矛盾与摩擦，如何使这种偏差趋于变小，满足客户合理的诉求，是服务工作的一项极其重要内容。鉴于国内城市燃气行业正在深化改制和改革，由计划垄断过渡到自然垄断和区域性垄断，燃气公司的角色和定位处于不断调整之中，“公共服务性”突显；而其经营环境和运营模式已发生了重大改变，但对客户需求和市场要

求的认识还存在不清晰、解决方案不够系统的问题，相关服务标准也处在探索之中；同时公众对燃气公司的角色也还存在较为“过时”的认识和偏见。

近年来，燃气行业呈现出群雄逐鹿的局面，各企业之间的竞争已经不再是纯粹的业务竞争，服务竞争也变得越来越重要。深圳燃气从2004年就全面启动服务体系建设工作，从建立优质服务组织机构到编制制度标准等，从制订长远的服务战略规划到每年的计划推进，探索并结合实际工作推动服务体系建设和完善工作，取得了良好的效果。在这个过程中，服务的提升包括了横向与纵向发展，横向发展就是要扩大服务

面，推出新的服务项目；纵向则是提升单项服务的水平，使单个服务增值。一系列的努力强化了“深圳燃气”品牌，扩大了其影响。

通过建立和完善服务体系，逐步规范了企业服务行为和增强了企业的竞争力，同时我们也重视和采取措施应对服务投诉和危机，优化和深化现有的服务理念 and 体系，完善投诉和危机处理程序。

2 有关服务的定义和特点

2.1 定义

真正的客户服务是根据客户本人的喜好使他获得满足，而最终使客户感觉到他受到重视，把这种好感铭刻在他的心里，成为企业的忠实的客户。

2.2 特点

与实物产品相比，服务的4个特点分别是：

（1）无形性。这是服务与实物产品最基本的区别。

（2）同步性。服务的提供和消费是同时进行的。

（3）异质性。由于服务的无形性和同步性，就不会有两个完全一样的服务。

（4）易逝性。服务无法存储，也很难被转售和退回。

2.3 更好的内涵

究竟什么是服务呢？Alan Dutka对服务（Service）的定义值得我们借鉴：

S Sincerity真诚（为顾客提供真诚、有礼貌的服务）

E Empathy角色转换（以适合顾客的角色或方式为顾客提供服务）

R Reliability可靠性（掌握服务所需要的专业技能并以诚恳的态度为顾客服务）

V Value价值（提供顾客期望得到的服务，增加价值感）

I Interaction互动（具备优秀的沟通技能并及时给予顾客回应）

C Completeness竭尽全力（竭尽全力为顾客提供所能做到的最好的服务）

E Empowerment授权（给予服务人员一定权限以

确保在一定时间内解决顾客的各类问题）

下文有关服务投诉的处理策略将从以上几个方面探讨。

3 服务投诉和危机

3.1 服务投诉

有关服务投诉产生的原因，部分确实是我们的不足、疏忽和错误，其它的则可以用美国营销大师麦凯纳的“这个时代是客户永不满意的时代”来解释。服务作为一项无形产品，当客户在消费时受到很多“服务产品”以外的因素影响，往往有时候你提供的服务瑕疵只是成为一个发泄的导火线或者发泄通道。

案例一：因为失误造成某客户当月多扣气款，若此时该客户正因某事而情绪不佳，这时客户一般变得非常生气，而交费方式一般都是银行扣款，他（她）认为是在不知情的情况下自己的财产受到了侵害。可能因此引发了服务投诉，要求立即退还多扣款项，虽然完成公司内部程序需要一些时间，还要求道歉，一般层级的员工道歉可能不被接受，要求得到更高级别的员工道歉，如服务部门负责人等。

案例二：某客户购买了一台价格很高的灶具，他（她）已经在别处发现了有比这价格更低的同类产品，并且现在他（她）发现灶具的颜色与厨房整体环境有些不太协调（可能此时该客户到了脾气爆发的临界）。在我们提供开通点火服务时，发现了某个或若干个不符合安全规范的项目致使开通失败，客户这时可能会大发脾气，甚至引发投诉，并且他（她）会寻找对自己有利的理由。

以上案例说明当发生服务投诉时，用户对服务是永不满足和满意的；同时必须意识到客户并非总是对的，但重点不在于此，有时就像击鼓传花的游戏，谁接到谁就得负责任。

3.2 危机

危机的发生过程是渐进的，危机就是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。而有关服务方面的危机则一般由投诉处理不当导致的，比如激化矛盾；但是也有一些投诉升级为危机的原因，不一定是因为投诉处理不

当,有些是因为客户本身或者外部因素影响。

关于危机,让我们回到10年前的“恒升笔记本”事件。消费者王洪在购买恒升笔记本后,对其质量不满。1998年8月10日,《微电脑世界周刊》发表《谁之过?一段恒升笔记本的公案》一文称,王洪表示:

“恒升笔记本死机频繁、温度烫手、娇气得像块豆腐。”为投诉此事,王洪专门设立了网站,其中充斥着对“恒升”的声讨。恒升公司认为上述三方行为侵害其名誉权,提起诉讼。事后网友认为:千万不要买恒升笔记本和其他任何产品,因为他既然敢告消费者,就决不会把消费者当一会事。由此恒升公司的生意一落千丈。而类似“恒升笔记本”事件的案例数不胜数。

4 服务投诉处理

4.1 规范化服务方面存在的问题

- (1) 服务系统化薄弱。
- (2) 系统化的解决方案还不清晰。
- (3) 服务政策的调研基础有待深入、全面。
- (4) 队伍应对投诉素质需要提升。

以上这些同样也在服务投诉和危机应对处理方面存在。

4.2 有关服务投诉的看法

正确看待投诉客户的价值,是有效处理客户投诉的前提。应该认识到前来投诉的客户就像“啄木鸟”,帮助我们发现问题和引导解决问题,帮助我们完善服务体系。这个过程中的我们需要关注的是客户的诉求以及降低潜在的风险和成本,这不仅仅只关于财产。

4.3 制度解决

- (1) 建立投诉预警与响应制度

建立投诉预警与响应制度必须遵循快速响应、及时沟通原则。当客户前来投诉,必须意识到必须以最快的速度予以响应,专人聆听客户的投诉,调取相关资料,询问相关当事人,多方面、多角度尽可能掌握有关的信息,并如实记录和综合判断,向服务负责人汇报。同时向客户表达根据掌握情况产生的观点和立场。

这里需要说明的是态度必须是真诚的。

- (2) 投诉处理过程控制

该项控制实际也是风险控制,必须遵循杜绝推诿原则。服务负责人必须有效控制投诉处理过程,同时予以必要的幕后指导和协助,必要的话可以更高身份的方式与客户对话,控制客户的情绪。另外也可以协调内部其它力量来解决投诉问题。

在过程控制中的角色转换考验我们每一个服务人员的专业技能和智慧。

(3) 处理与回访

对于服务投诉的处理则要求遵循有效处理原则。不管是谁的对错,都必须意识到双方的社会角色和拥有资源的重大差别,在尽可能维护公司利益的前提下,有效地处理投诉。这需从制度上界定相应层级的授权。

(4) 分析与制度化

对已经发生的投诉事件必须本着实事求是的原则从起因、结果、投诉处理程序与对策、技巧等各方面予以深入分析,并归入“投诉处理案例库”,供服务工作人员分享,提高投诉处理个案的价值。此项工作应该制度化,检讨每个环节,从体系、制度、流程、技巧等各方面予以完善。图1为客户投诉处理业务流程。

4.4 重视客户心理感受和诉求

客户的需求和期望在不断的变化,要求越来越高或者更加挑剔,更多来说已经关注心理需求。在与客户沟通过程中必须遵循以诚相待原则,必须让客户深切地体会到我们正在全力解决他(她)的投诉,如将关键点信息的处理情况及时告知客户。这好比在路上发生堵车,如果我们知道了堵车的原因,情绪就会缓和一些。另外,从心理需求讲,恰当的时候应道歉(或表现低姿态),这并不代表承担责任,而表达了公司在处理矛盾或摩擦时的相互包容精神。

由于专业的原因,在整个处理过程中决不可利用专业以及信息不对称的优势,一旦客户意识到了将不可避免的发展为危机事件。

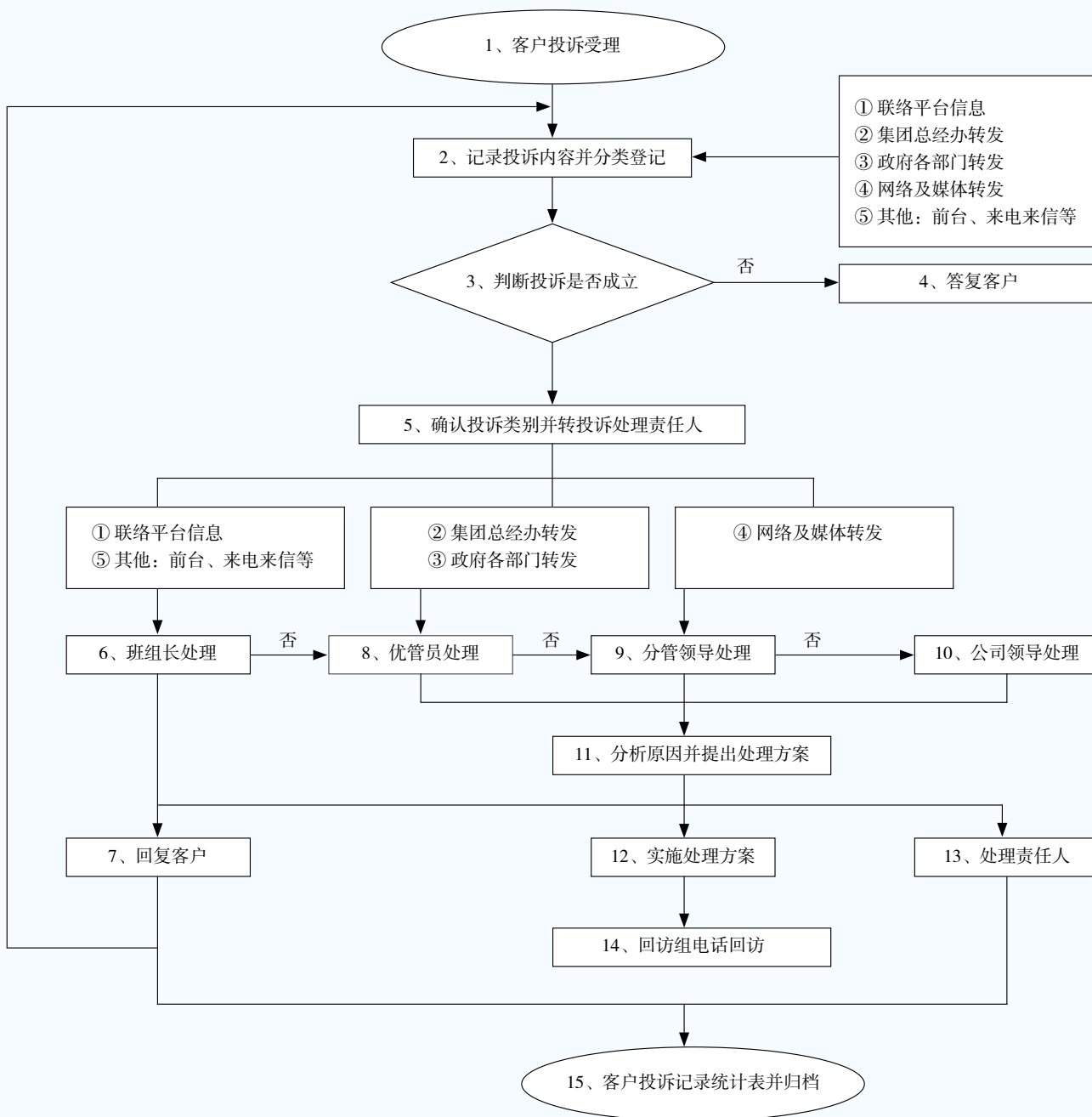
4.5 队伍解决

众所周知,投诉服务是一项弹性很大的服务,员工在处理投诉的过程将会面对各种不同的对象。因此,只有通过在企业中塑造服务文化氛围,让员工在服务过程中掌握破解服务的秘籍,如:感受投诉客户的心理(包括:客户为什么投诉、投诉客户的心智模式等)、掌握投诉处理的技巧(包括:听的习惯、说

的口气、问的智慧等细节效应)、相关知识结构的培训(包括:燃气基本知识、相关政策法规、服务规范、心理学基本常识等),才能在客户投诉时做到有理有节、进退自如、沉着应对,有效处理客户投诉和化解危机。

4.6 重视服务投诉事件的媒体传播,特别是网络途径

由于互联网的普及以及客户群体逐渐年轻化和“网络化”,当其问题在实体环境中得不到符合其意愿的解决,虽然诉诸传统媒体,如报刊、电视等,需要一个很长的过程,可能不被接受,但是互联网的公开性、及时性和迅速传播性,极有可能使事件升级。我们已经亲身经历了互联网的强大力量。



说明: 优管员, 优质服务管理专员的简称, 专门负责部门具体的优质服务工作管理。

图1 客户投诉处理业务流程

5 危机应对处理

关于危机应对处理,建议参照当前的安全生产应急模式予以足够的关注,否则一旦发生燃气服务公共事件,由于准备和经验不足将可能引发极其恶劣的结果。

5.1 危机应急预案

(1) 资料收集,即相关法律法规、应急预案、技术标准、国内外同行业事故案例分析、本单位已有的投诉、危机处理资料等。

(2) 分析与分级,根据客户背景、危机原因、政策环境等分析投诉事件,进行分级并制订相应的管理制度。

(3) 能力评估,对现有的应对能力(体系保障、培训演练熟悉度、公共关系资源、专业支持)等等做出全面的评估,做到心中有数。

(4) 预案编制,在上述基础上编制预案。

5.2 危机应急准备

(1) 组织体系与指挥机构及职责

(2) 应急培训与演练

5.3 危机应急响应

针对危机危害程度、影响范围和单位控制事态的能力,将事故分为不同的等级。按照分级负责的原

则,明确应急响应级别。

5.4 危机应急处理

本着快速、有效和最小范围的原则进行处理。

5.5 危机后期处理

主要包括事故后果影响消除、生产秩序恢复、善后赔偿、处理过程和应急能力评估及应急预案的修订等内容。

6 结束语

作为处于市场化的燃气行业来说,必将更全面、深入地与社会发生关系,服务建设和管理工作才刚刚起步,投诉和危机事件肯定不可避免;必须认识到服务将逐渐成为一个城市燃气运营商的重要竞争力指标,而投诉和危机事件又是其中最关键的,我们应该并尽快研究此项工作,建立系统的解决方案,为提高客户用气质量和公用事业水平提供可靠保障。

参考文献

- 1 董先聚. 管道燃气企业的危机管理[J]. 煤气与热力, 2009; 29(10): 34-35

贵州燃气(集团)毕节市燃气有限责任公司成立

2010年3月26日上午,贵州燃气(集团)毕节市燃气有限责任公司揭牌暨特许经营权签约仪式在毕节红都酒店隆重举行。毕节市政府各相关部门领导、贵州燃气(集团)公司领导以及相关负责人参加了揭牌仪式。仪式上毕节市市长王彬与贵州燃气(集团)公司董事长黄友兴签署了《毕节市城市管道燃气特许经营协议》,贵州燃气(集团)由此获得了毕节市管道燃气30年特许经营权。毕节地委书记秦如培、毕节市委书记周荣和集团公司黄友兴董事长共同为贵州燃气(集团)毕节市燃气有限责任公司揭牌,标志着贵州燃气(集团)毕节市燃气公司的正式成立!

毕节市城区现有人口26万~27万,现采用气源

为流化床水煤气炉,已开通煤气用户820户,公建10户,公建每月用气量为73 900m³。贵州燃气(集团)毕节市燃气有限责任公司成立后,计划在毕节市大力发展管道天然气,改善毕节市人居环境,也是配合今后管道天然气入黔和国家大力发展天然气的政策。

毕节市政府表示了希望与贵州燃气(集团)诚挚合作、共创事业,实现互利共赢、共谋发展的良好愿望。随着贵州燃气(集团)毕节市燃气有限责任公司的成立,贵州燃气(集团)公司有信心、有实力推进毕节地区清洁能源建设,为改善毕节城市环境,提高城市居民的生活质量,提升城市品位做出积极的贡献。

(石晶晶)