

# 浅谈电话回访服务监督机制的建立与推行

□ 深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司(518172) 陈树林 李枝梅

**摘要:** 分析了推行服务监督的必要性,介绍了深圳燃气集团电话回访监督机制的建立和推行情况。

**关键词:** 回访 服务 监督 数据分析

## The Discussion on Establishment and Popularization of Telephone Follow-up Service Supervision System

Shenzhen Gas Corporation Ltd. Longgang Pipeline Gas Branch Chen Shulin, Li Zhimei

**Abstract:** Analysed the essentiality of extending the service supervision, introduced Shenzhen Gas Corporation Ltd.'s foundation and extension information of TFSSM (Telephone Follow-up Service Supervision Mechanism).

**Keywords:** Telephone Following-up Service Supervision Data Analysis

### 1 前言

作为特许经营的管道燃气企业,为社会提供优质、高效的客户服务成为企业永恒追求的目标。如何才能实现服务质量的持续提升一直困扰着服务管理人员。服务监督不失为一种有效的手段和方法,本文以电话回访监督机制为中心,对如何建立和推行服务监督机制进行简单论述,以期提升优质服务摸索到一条可行之道。

### 2 建立服务监督机制的必要性

#### 2.1 “特许经营”的配套要求

建设部2004年颁布的《市政公用事业特许经营管理办法》中,明确规定“获得特许经营权的企业应当履行经营协议,为社会提供足量的、符合标准的产品和服务”。因此,提供优质、高效的客户服务成为管道气经营企业的法律义务和社会责任。为兑现管道燃

气企业的社会服务承诺,建立服务监督机制是对广大客户负责的具体体现。

#### 2.2 实施服务内控的有力措施

服务工作的日常性和惯性往往会催生员工的倦怠和惰性,直接影响服务质量,甚至引起客户投诉,而建立有效的服务监督机制是实现服务内控的一种有效手段。通过服务监督,可以跟踪员工的服务过程,掌握员工的实时服务水平,并能对出现的服务问题及时予以纠正,规范员工的服务行为,提升服务水平。

#### 2.3 提升企业品牌地位的迫切需求

管道燃气企业作为城市能源的主要供应者,越来越多的参与到区域能源市场竞争之中。要想在日趋激烈的能源市场中分到一杯羹,管道燃气企业的品牌影响力正在起着越来越重要的作用。作为公用事业服务企业之一,管道燃气企业社会口碑的好坏决定着企业品牌影响力的大小。良好的社会口碑来自于企业为客户提供的优质服务,因此,通过服务监督来提升服务质量显得尤为重要和必要。

### 3 深圳燃气集团3种服务监督方法的对比分析

#### 3.1 跟班检查监督

跟班检查监督，是指服务管理人员定期（每月、每季度）对一线作业进行一定数量的现场跟班检查。跟班检查最大的优势在于能够最直接的了解一线员工的服务水平，也能近距离的进行客户回访；但是，在检查过程中，作业人员在现场监督的情况下作业，作业人员处于“表现心理”，提供的服务质量会明显高于日常工作水平；同时由于检查时间和检查数量的限制，不能全面反应员工的真实服务水平。因此，日常的跟班检查虽然可以零距离了解员工、了解客户，但是，检查监督也存在不能全面、真实的掌握员工服务水平的缺陷。由此可见，单一的跟班检查监督对服务监督来讲不够完善。

#### 3.2 第三方测评监督

第三方测评，是指企业通过聘请社会第三方服务咨询公司定期（每季度或半年）对企业的整体服务水平进行测定和评估。第三方测评所采用的评估方法较多，数据分析比较详尽，能够客观、真实、全面的反映出企业的整体服务水平。但是，由于行业之间的专业限制，第三方测评所反应出来的问题往往停留在问题表面，它并不能深入企业内部找到问题的本质所在，而且采取第三方测评企业是要付出额外成本的。

#### 3.3 电话回访监督

电话回访是指以给客户打电话的形式对两周内服务过的客户进行回访，向客户询问员工的服务情况，了解客户对服务的满意程度，听取客户的建议。与前两种服务监督方式相比，电话回访监督具有如下几点优势。一是电话回访操作性强，可以实现近100%的回访率，能够最全面的掌握员工的服务水平和客户满意度。电话回访是“事后”回访和全面回访，它弥补了入户检查监督中检查户数有限的缺陷。其次，电话回访在成本控制上具有相当的优势，一个回访员每月可以完成2 200户-2 500户的回访量，经济效益可观；第三，电话回访可以为客户实现诸多增值服务。电话回访员从一线优秀员工的中选派，除了能够完成简单的回访任务外，还可以针对客户提出的问题找到解决办法；第四，电话回访可以为企业内部决策提供支持。电话回访直接与大量客户交流，可以收集最及

时的服务信息，为一线班组提供服务建议，真正做到“督”、“导”的双重作用，同时也为公司的优质服务决策提供支持，弥补了第三方测评不能深入解决问题的缺陷。

综上对比分析可以看出，电话回访监督是操作性最强、推广面最广、最经济、最实用的服务监督方法。

### 4 电话回访监督机制的建立

#### 4.1 回访业务和回访比例

电话回访的业务可以包含企业的所有服务业务。以深圳燃气为例，电话回访的业务涵盖所有的上门服务业务，包括点火、改管、安检、维修、急修、抄表等；此外，对公司营业厅前台营业也可以进行回访，实现回访100%的业务覆盖。针对不同的业务采取不同的回访率，对容易出现问题、客户投诉多的业务采取高回访率，如改管、电话、维修等业务就进行100%的电话回访；对服务满意度高、投诉少的业务采取低回访率，如前台营业、抄表等业务采取15%—30%的电话回访。

#### 4.2 回访内容和回访模式

电话回访内容一般包含员工服务时限（是否按约服务）、客户满意度（好、一般、较差）、客户建议等，对有特别需要的客户，回访员会根据实际情况进行解答，对回访中出现客户投诉，回访员要记录在案，转“投诉处理专员”跟踪处理。回访模式根据不同的业务性质和实际需要分为日常回访和专题回访两种。在日常回访过程中，对出现问题多、客户投诉集中的业务，要进行专题回访和分析，找到问题的根源所在，及时解决问题。

#### 4.3 回访流程

电话回访以客户为核心，回访员围绕客户需求，协同调度和其他相关部门共同做好后期服务工作。

### 5 电话回访在服务实际工作中的应用与效果

#### 5.1 回访数据分析

要真正发挥好电话回访的监督作用，必须对回访数据进行细致分析，编制周、月、季、年的《回访简报》，从回访数据中找出服务各项服务业务的优缺

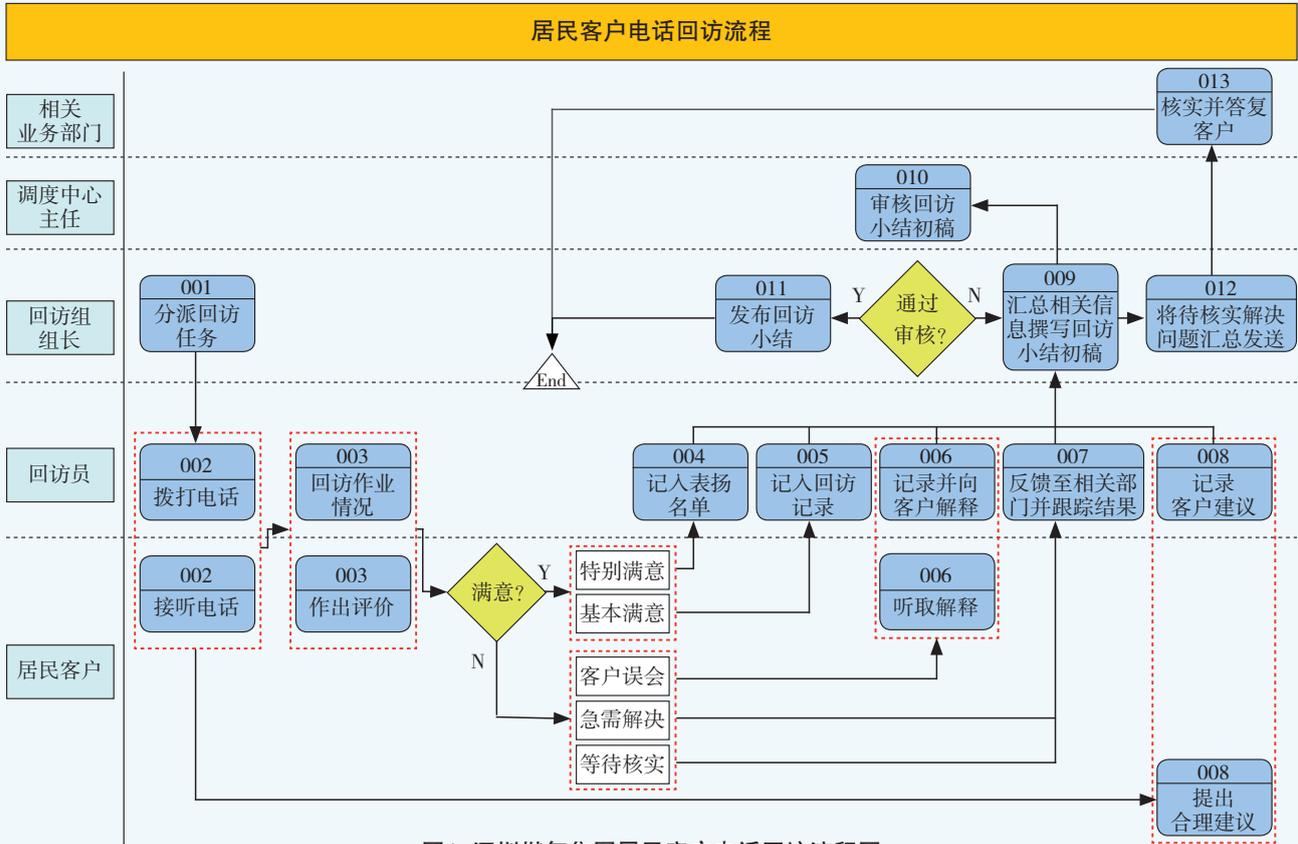


图1 深圳燃气集团居民客户电话回访流程图

表1 深圳燃气集团龙岗管道气分公司2009年营业回访数据分析表

营业评价表										
班组	评价	优秀	良好	一般	合格	不合格	未评价	2009年	2008年	对比结果
	回访户数	%	%	%	%	%	%	客户满意率	客户满意率	
营业1所	2 775	42	2 427	4	0	0	306	99.86%	99.39%	继续保持
营业2所	3 497	51	3 111	3	0	0	332	99.91%	99.85%	继续保持
合计	6 272	93	5 538	7	0	0	638	99.89%	99.62%	——

点，为一线班组改进服务提供参考依据。

## 5.2 电话回访的监督成效

### 5.2.1 员工服务意识和服务水平的提升

建立电话回访服务监督机制，通过全面掌握员工的现场服务情况，对员工的服务行为进行了有效约束，及时掌握员工的作业服务情况，解决了一直以来外出作业人员无法监督考核的问题；同时，通过监督、指导和教育，员工服务自觉性和纪律性大大加强，业务素质和服务水平得到提升。

### 5.2.2 客户满意度的提升

推行电话回访服务监督机制，在促进一线员工服

务意识提升的基础上，客户绝对投诉量减少，公司的整体客户服务水平得到极大提升。

## 6 存在的问题和解决办法

### 6.1 电话回访员的业务素质不够全面

电话回访员从一线班组优秀员工中抽调，但是每位回访员不可能都从事过所有的服务岗位；普通话水平、电话沟通技巧等也不尽专业，因此，回访员的综合业务素质有待持续提升。一是要实现回访员100%跟班作业，把回访员定期安排到所有服务班组跟班，

了解和掌握每个业务的基本知识。二是加大回访员的专业培训，对普通话、电话沟通技巧等定期开展培训，提升回访员专业水平。第三，建立电话回访激励机制，激发回访员的服务热情。通过采取各种措施，提高回访员的综合业务水平，为电话回访监督机制的推行夯实基础。



图2 深圳燃气集团某分公司2009年客户表扬趋势图



图3 深圳燃气集团龙岗管道气分公司2009年客户满意率趋势图

机制，激发回访员的服务热情。通过采取各种措施，提高回访员的综合业务水平，为电话回访监督机制的推行夯实基础。

### 6.2 客户反馈意见和员工意见不一致

由于作业现场各种各样的原因导致不能完全满足客户需求，客户就会把这种不满情绪在电话回访过程中进行发泄，甚至夸大服务员工的不是之处；但在与员工沟通时，员工又会把客户的实际情况进行反馈，客户与员工之间的说法不一致导致回访员无法进行有效判断，处理客户投诉就会存在偏差。针对这种情况，要坚持“客户有投诉，就是服务不到位”的原则，以客户意见为主导，严格按照投诉处理流程及时跟踪处理，真正把客户放在第一位。

## 7 结语

在公用事业特许经营企业建立和推行服务监督机制，是以企业内部监督为基础，有效的结合社会监督和公众监督，充分履行企业的法律义务和社会责任。坚持以电话回访为主、入户检查和第三方测评为辅的服务监督机制，对规范企业管理，提高服务质量，提升企业品牌竞争力将起到巨大的促进作用，推动公用事业企业做强、做大。

## 中国城市燃气协会液化石油气委员 《LPG小型储罐设置研究》开题工作会议在上海成功召开

2010年7月8日，中国城市燃气协会液化石油气委员会《LPG小型储罐设置研究》开题工作会议在上海召开。中国城市燃气协会及中国燃气LPG总部、百江气体、中国喜威、北京液化石油气公司、BP中国液化气、深圳华安、上海液化气等LPG委员会7家主要成员单位的相关工作负责人，上海富士工器公司领导及代表出席了会议。会议由中国燃气LPG总部副总裁兼LPG委员会秘书长熊伟主持。住建部城建司吴涛先生、中燃协理事长兼LPG委员会主任王天锡、中燃协秘书长迟国敬到会并发表讲话。

会议就目前我国LPG行业发展现状及面临的问题进行了交流和探讨；会上对国外LPG发展情况及小型储罐设置和应用的经验进行了学习和借鉴；对LPG小型储罐设置研究的专项课题的背景，及该课题的重要性、必要性和可靠性进行了深入的分析。会议成立了专项课题工作组，确定了下一步课题研究的工作任务。

本次会议的成功召开，增进了液化石油气委员会各成员单位的凝聚力，加强了各成员单位之间的交流，协助了国家行业法规的建设，对促LPG进行业健康稳步发展起到了积极推动作用。（丁淑兰 王红美）