

关于城市燃气企业服务质量管理的探讨

□ 重庆燃气集团股份有限公司（400020）张雪莲

1 前言

目前，城市燃气企业竞争已从原来单一的能源性价格优势竞争转换为包含企业品牌、客户服务在内的软实力竞争，其中服务质量正逐渐成为燃气企业的核心竞争力之一。特别是随着城市燃气价格与上游联动机制的建立和一次能源价格上涨的必然，以及其他能源市场的激烈竞争，城市燃气企业天然气价格优势将逐渐减弱，客户服务已成为城市燃气企业赢得竞争优势的重要举措。

本文基于对城市燃气企业服务现状的粗浅认识，对城市燃气企业服务管理工作的提升阐述了个人观点，提出服务质量管理理念，将服务质量作为“产品”纳入到企业生产经营管理工作中，逐步建立以服务质量标准化管理、服务质量现场管理、服务质量绩效管理为主线的新型服务质量管理体系，使之持续提高服务水平，不断增强城市燃气企业竞争优势。

2 城市燃气企业实施服务质量管理的必要性

伴随燃料终端市场产品日趋同质化，客户可选择的燃料产品和燃料企业大大增加，迫使各个城市燃气企业围绕客户的市场争夺愈演愈烈。近年来，各类公共服务行业综合测评反映，广大客户对城市燃气企业的服务质量不太满意，各项客户满意度指标均处于公共服务行业较差位置。而从城市燃气企业服务管理现状来看，均存在着服务设施和服务项目明显不足、员工服务技能和意识不强、服务流程和服务制度不完善等服务短板，与客户对服务的需求差距较大，难以适

应市场竞争新形势的发展，这些都使得城市燃气企业面临着前所未有的竞争压力。

客户服务管理工作作为城市燃气企业竞争优势的重要组成部分，贯穿于城市燃气企业生产经营的各个层面，是企业实现战略发展的一项重要工作。而服务质量作为服务管理的重要环节，其控制成效关联到服务管理目标的实现，也直接影响企业社会效益和经济效益。城市燃气企业要想在竞争激烈的终端燃料市场中站稳脚跟、整体发展，在注重新能源开发和新市场拓展的同时，更要注重全面提升服务质量，不断改进服务管理措施，建立一个覆盖企业各个层次、各个领域、各个环节的服务质量管理体系，提供满足客户需求、让客户满意的优质服务。只有这样做，城市燃气企业才能适应市场新变革，满足客户新需求，提高客户满意度及忠诚度，打造持续提升的服务竞争优势。

3 城市燃气企业实施服务质量管理的举措

结合目前城市燃气企业行业特点和服务现状，重新梳理服务质量管理流程，一个良性的服务质量管理体系应以提供客户满意的服务为核心，由标准化管理、现场管理、绩效管理几个系统构成，统一规范、灵敏迅捷、持续提升。

（1）服务质量管理，必须实行服务质量标准化管理

有标准才能够衡量，有比较才能实施管理和提高。服务质量标准化管理就是指对各种服务项目、各层服务环节、各个服务岗位建立工作质量标准，以达到服务质量规范化、目标化、可量化的目的，即从

满足客户需求出发,结合企业生产经营工作,建立客户服务组织体系,制定服务部门工作职责和员工岗位工作职责;按照客户至上的服务理念,统一安装、通气、抄表、收费、维修、热线服务等工作要求及业务流程;根据亲切、周到、专业、便捷的服务要求,规范员工服务礼仪和服务技能要求;建立并完善服务质量管理系统,制定客户投诉处理制度、客户信息管理制度、客户回访工作管理制度等配套管理制度,使客户服务工作质量有标可考、有准可评,实现服务质量全面管理的有章可循,有法可依。

因此,燃气企业在实施服务质量标准化管理时,应结合客户提出的安装、通气、维修等服务请求,或在日常的抄表、收费、安检等服务项目的每一个环节中,把服务质量视作产品看待,通过统一服务时限、固定服务流程、规范服务用语和禁语、格式化的服务表格单据等方式,制订科学合理的质量标准,满足客户服务需求并提供优质的服务质量。

例如:在上门服务环节时,针对客户投诉企业员工粗暴大力敲门、持续不停按门铃、甚至用脚踢门等违规行为,企业可对其服务质量标准做出统一规定:

①按客户门铃长短适中,控制在3声以内;如果客户没有响应时应每隔30秒重复1次。②敲门标准动作为单手握拳侧面敲击,连续轻敲2次,每次连续轻敲3下,节奏不宜太快,不要连续、重力地敲门。③如果敲错门,应立即礼貌地向对方道歉,不得一声不吭、扭头就走。

服务质量的标准化需要企业根据客户需求、市场发展和企业情况的变化定期修订、不断完善,使质量标准满足客户需求、切合实际,具备可操作性。同时,服务质量标准一旦出台,必须配套质量检查和考核机制,尤其是对通气、维修、抄表等客户投诉重点以及客户投诉处理方面的标准执行情况,这也是服务质量标准化管理的关键环节。

(2) 服务质量管理,必须加强服务质量现场管理

服务质量是一种无形的产品,在员工提供服务的过程中产生并消逝。而对服务实现质量管理,除了实施标准化管理,配备必要的人员、技术、设备等企业资源,更重要的是强化服务质量现场管理,执行并优化标准化服务。而服务质量现场管理不仅仅是发生服务质量事故或客户投诉的第一时间,还应该是现场

服务条件发生变化导致不能提供标准化服务,可能发生服务质量事故或引发客户投诉的萌芽状态,通过及时发现、制止、纠正并防范服务质量事故,保证企业所提供的服务质量是符合企业标准又是客户满意的。

(见图1)



图1

在现场服务过程中,随时都有可能发生意想不到的状况,如果没有马上得到解决,只是按部就班、死板的执行服务标准就会形成机械化服务,将会直接影响服务效率和服务质量,阻碍客户满意度提升。

例如:购买二手房未办理燃气过户的客户补办缴费卡,业务服务员工如僵化执行补卡服务流程,以客户信息与系统客户信息不一致为由拒绝补卡,就会导致客户对补卡服务产生异议。这时,如果业务服务员工按照服务质量现场管理要求,结合客户实际情况,灵活处理,主动引导客户先办理燃气户主过户,然后办理补卡业务,既满足了客户需求,使客户对企业提供的服务感到满意,同时也促进了企业客户信息更新工作。

服务质量现场管理的主要任务就在于事中预防质量事故,也就是完全针对服务过程中各式各样的实际问题的因地制宜、随机应变,在发生服务质量事故的同时或萌芽状态迅速解决问题,避免最终的服务质量事故和客户投诉,其特点就是有针对性、有时限性的个案处置,避免了标准化服务的教条化。当然现场服务管理需要员工和现场管理人员具备较高的业务技

能，这里不再赘述。

（3）服务质量管理，必须注重服务质量成效管理

只有得到了优良的成效反馈，才是优良的管理，否则，服务质量管理就处于失效状态、形同虚设的。通常，企业在实行服务质量管理中往往偏重服务标准化制定和现场执行，容易忽视如何收集客户和市场的反馈，以及如何持续提高管理水平。而服务质量成效管理就是抓住了质量管理中最关键的管理效果反馈，直接来源客户和市场反馈，意义重大，对企业生产经营促进作用效果显著，是服务质量管理持续提升的保障。

表面上，服务质量成效管理就是客户意见收集和客户满意度测评，很简单，但服务质量成效管理决不仅仅是进行客户满意度调查，收集客户满意数量和不满意数量，而是必须要针对客户满意和不满意的具体原因进行分析、研究，找出服务管理短板和服务拓展新领域，不断完善服务质量管理措施，进一步提高客户服务水平，实现客户满意度持续提高——这也是服务质量管理的根本目标。

企业各个层面都不应该忽视服务质量成效管理这

个质量管理的神经末梢，通过实行电话回访、上门拜访、发放调查表、第三方测评等服务质量调查，多角度、全方位的收集到服务质量管理实施效果，根据客户对服务质量管理实施效果的反馈、评价和满意度，改进服务质量管理工作，及时调整企业生产经营方针和质量措施，主动开发满足客户需求和市场变化的服务项目，完善和充实服务质量标准化管理，将更专业、更便捷、更周到、更人性化的客户服务落实到现场管理中，以保证服务质量管理的全面实现，增加企业社会效益和经济效益，实现企业与客户的双赢。

（见图2）

4 结论

任何管理工作都不可能是一劳永逸的。对于服务质量管理，更是需要与时俱进，不断创新，建立服务质量持续改进机制，针对服务标准化管理和现场具体操作中出现的各种问题进行不断改进，促进服务质量管理体系的进一步完善，从而保证服务质量的持续提升适应不断发展新的形势。

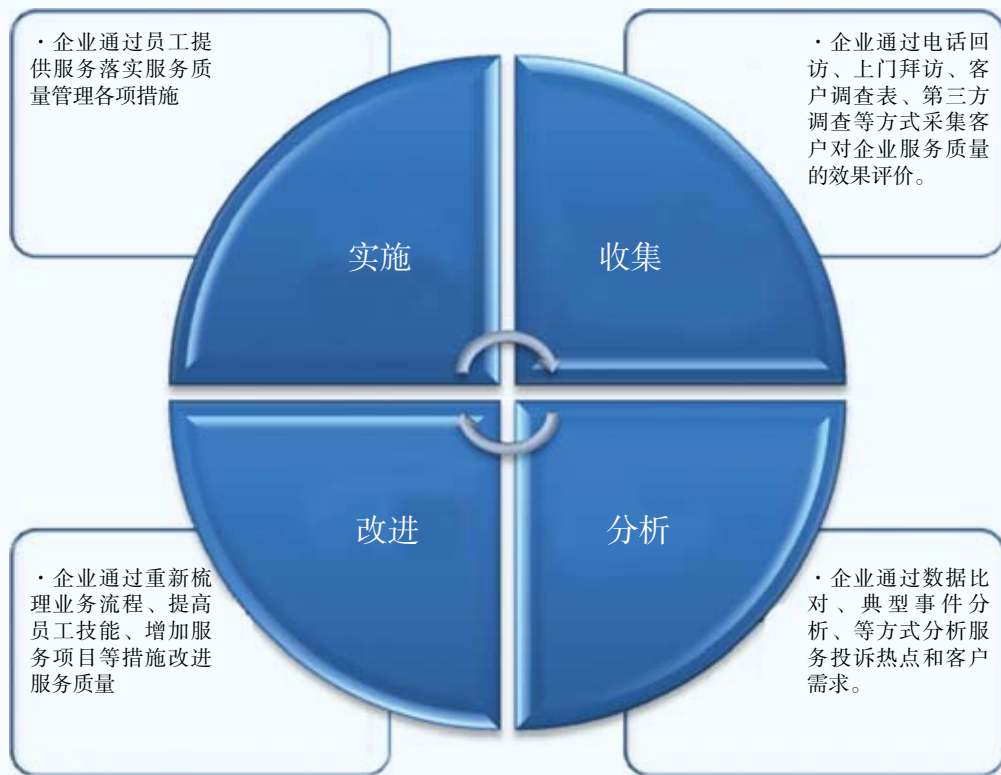


图2