

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.06.007

# 抓安全运营 保客户服务

□ 北京北燃港华燃气有限公司(100176) 赵京平 袁卫中

香港中华煤气(注:其2002年在深圳成立港华投资有限公司,负责管理内地投资项目。截止2012年底,在内地已成立合资公司140多家,以下简称为中华煤气。)作为一家百年老店,始终把“安全”和“服务”作为自己的生命线,并融入到企业文化中,形成了自己特有的优势。这也是中华煤气的内地业务能够取得跨越发展的一个关键因素。下面笔者结合在北燃港华公司(中华煤气和北京燃气集团有限责任公司合资公司)工作的亲身感受,谈一谈中华煤气在抓安全运营及客户服务方面的几点做法。

## 1 安全方面

中华煤气各级高度关注安全运营工作,非常注重细节上的把握和创新,保证了燃气安全“万无一失”。其多年来的主要做法有:

### 1.1 形成了完备详细的制度体系

中华煤气在抓安全方面主要依托HSE(职业健康、安全、环境管理体系)来统领和规范。首先是制定了完备详细的制度体系。他们从合作项目的前期调研、谈判、成立合资公司到保证公司正常运转的行政、财务、运营、市场发展、工程建设、安全风险、安保、人力等各方面都有详细完备的制度规定并且每年都会持续改进完善。对于各地分公司,主要是以制度指引的方式作为参考,下发到各地分公司,便于分公司结合自身特点制定切实可行、完备的制度。所以说其完备,是因为他们把制度细化到了各项工作的点点滴滴、角角落落。例如,在市场开发方面,他们制定了《市场开发23条准则》,从项目所在城市未来

20年的发展规划、能源结构等,到煤气公司有多少人、平均收入是多少等方面都要进行先期调查,作为他们确定谈判收购价格和投资的依据。这是大的方面。小的方面诸如在《员工驾驶及使用公司车辆安全制度》中连司机驾驶车辆到十字路口转弯时的观察方法等细节,都进行了明确,便于操作执行。其次是制定的标准高。他们在有关安全、质量标准方面既要求与国内接轨,又追求与国际接轨,因此,很多标准是高于国内的。例如在低压管道的焊口探伤方面,他们就要求达到100%,高于国家标准。

### 1.2 抓好检查督促

为了确保各项制度的落实和不断完善,中华煤气首先从集团层面推行了安全风险审核(起初是每年组织一次,后随分公司数量的急剧增加,从2011年开始改为每两年组织一次)。安全风险审核,就是由中华煤气抽调总部及各大区的风险管理部门负责人组成若干审核组,到各地分公司对职业健康及安全管理、消防安全管理、保安管理、交通安全管理、紧急应变预案、管网安全管理、客户气体装置安全管理、工程建设项目安全管理和环保管理等9个方面约800多项内容(审核项目每次都会调整),进行全面、细致的审核、检查、打分、评级。为确保审核的公正性,他们要求审核组自行解决吃住等费用,不与受审公司发生审核之外的接触。其次是建立了总经理月查制度。每月由中华煤气行政总裁陈永坚抽签指定安全运营、工程施工、行政等某一方面的具体工作为检查项目,由各地分公司总经理负责带队检查落实。第三是对于各地分公司来说,都成立了风险管理部,负责对全公司各部门落实制度情况进行监督、指导和

咨询服务。以上开展的检查都与绩效管理挂钩，直接在季度、年终奖金方面兑现且力度较大，极大地提高了全员的重视程度。

### 1.3 抓好人员培训

中华煤气在山东济南、四川资阳、吉林长春建立了3个培训基地，在中华煤气总部设立了煤气工程学院。这些培训基地，每年都要根据最新发展设立更新训练内容，对周边省份的港华分公司员工开展短期培训。培训基地中教学训练设施完备，包括了燃气公司运营的方方面面内容，小到用户家里的软管换成金属管的操作方法等等，无一不全。新员工在这些培训基地可以将中华煤气一百多年来遇到的所有突发事件的处理方法学习一遍，为上岗奠定坚实的基础。在香港总部的煤气工程学院针对香港社会分工细致的特点，把培训范围进一步扩大到了与其合作的外包商的员工。此外，中华煤气还通过开展“优质服务计划（SQS）”以及各类工作坊，或是由集团层面、或是由区域层面以及各地分公司等为单位，组织进行相关工作的研讨交流，以不断提高员工的技能水平。

### 1.4 统一物资采购

为确保各种物资的质量，中华煤气将各地分公司的采购统一管理起来，以集团身份进行联合采购，既保证了供应商所供产品的品质，又控制住了价格，堵塞了贪腐漏洞。此外，在有些物资采购方面，中华煤气每年都要为各地分公司提供供应商目录，供他们在此范围内选择，以确保各种物资质优价廉。

### 1.5 狠抓工程质量及施工安全

为确保工程质量及施工安全，中华煤气主要采取“两条腿”走路，一是狠抓对工程施工单位的监管。类似于物资采购，中华煤气要求各地分公司确定几家有资质、信誉可靠的工程施工单位（即承包商）进行合作。在合作过程中，各地分公司注意通过对承包商的管理监督以确保工程质量及施工安全。例如，在工程施工过程中，各地分公司的工程、风险管理等部门每天都要依据相关制度对工程质量、流程以及工人的着装、安全措施等方方面面进行检查打分，对发现的问题进行跟踪问效，并做好相关记录。最后在工程验收时，相关部门还要对施工单位的整个情况进行总评，以作为下次合作的重要依据。如综合评定较低，则将被剔除出合作施工单位的备选名单。二是依

托监理公司抓好质量监管。作为监控工程质量的重要手段，他们坚持聘请燃气工程专业监理公司对各项工程质量进行监管。此外，对于一些重要项目，还引进了第三方对监理公司的监理质量进行又一重监管。例如，对于管道焊口的探伤，除了外包给其它单位进行外，还要将探伤照片再发到另一家公司再次进行判断。层层把关，以保证焊口质量。

### 1.6 认真做好安检及隐患排查治理工作

中华煤气高度重视用户安检工作，把危险因素消灭在末端。例如在香港，坚持一年半就要对所有175万用户（2011年数据）安检一遍。在国内，各家港华公司每年至少开展一个周期的安检服务，可根据自身情况制定入户率目标，基本都在80%以上，3年内安检总入户率要达到100%。在隐患排查方面，他们大规模改造输气管道将原来国有燃气企业普遍使用的铸铁管改成更为稳定的PE（聚乙烯）管或钢管，并设立巡线工在关键性区域每天巡查两次。每名巡线工负责10km~20km的管道巡查。这一措施有效提升了管道监控力度，大大降低了“第三方破坏”的概率。

### 1.7 确保燃气用具的质量

为确保用户安全，中华煤气还注意狠抓下游燃气用具的质量。在广州，他们成立了港华燃气科技中心，该中心正式通过了中国合格评定国家认可委员会的认可（CNAS），并获准使用ILAC-MRA/CNAS国际互认联合标识，成为国际公认的第三方实验室，负责对燃气用具质量进行监控。该中心工作人员的工作作风非常严谨。例如，为确保产品质量，他们对制造厂商广告上的每一句话都要进行验证，以确保厂商提供符合质量要求的产品。如，有厂商介绍自己产品上用的钢板可以耐折一万次以上，他们便真会想办法用机器将钢板折上一万次。正是基于这些，保证了灶具的良好品质。

总之，在抓安全方面，中华煤气是不遗余力的，他们把工作细化到了每一个细节。而这些细节就是别人没有想到的，但中华煤气的员工和管理者想到了，并找到了解决方案，最终形成了自己的优势。

## 2 做好服务

中华煤气始终秉持“以客为尊”的服务理念，把用户的需求确定为自己的努力方向，不断从细节之处

着眼、改进提升服务质量，得到了广大用户的认可，真正做到了“让客户为企业宣传”。

### 2.1 各级领导高度关注服务工作

中华煤气上至陈永坚，下到各地分公司总经理经常嘴上说的、手中抓的一是安全，二是服务，并且都是在细节之处。例如，陈永坚提出“微笑服务”。包括中华煤气在香港成立的客服热线中心的每名客服人员要在桌上放一面小镜子，以提醒自己时刻保持微笑。他认为只有在微笑的心情下，才能使用户受到感染，得到快乐。为推广这种理念，近两年中华煤气坚持以世界微笑日——5月8日为启动日，在全系统内开展一些活动，2012年开展了“微笑服务大使”的系列评选活动；2012年又开展了“2013蒲公英飞扬计划”活动，通过开展温馨服务微电影拍摄、区域培训交流、企业神秘顾客调查、卓越客户服务团队评选等系列活动，引领全体员工将集团温馨服务的文化不断传承、升华。

### 2.2 提高管理质量

为客户提供经济实惠的燃气，也是优质服务的重要内容。为此，中华煤气努力向管理质量要效益，不断提升管理水平。一是减少人力支出，强调“一人多岗”的用人原则。在确保安全运营的前提下，尽量提高工作效率，把员工数量控制在最低限度。例如，1986年投产的大埔制气厂，每日产气量达到644万 $m^3$ ，但员工却只有20多人。每班运营值守的有11人，几乎全部都是工程师或高工。二是通过开展一些管理活动，提升服务质量。他们每年都要依托SQS（优质服务计划），组织各部门对服务工作进行专项研讨并做好推广。此外，中华煤气还通过开展一些主题活动，诸如把2012年确定为“温馨服务年”等，以强化全员的服务意识，不断推动各地分公司改进提升服务质量。三是提高效率。他们非常注重高效。例如陈永坚在安检服务中提出了“不二次打扰”的理念。就是在每一年半一次的安检中，员工一次性发现并排除所有故障或隐患，不再第二次登门打扰客户。这对员工的安检效率是一个很高的要求。还有，为了尽快完成某一项工作，中华煤气有时会集全集团的力量投入其中。例如，在改造东北地区港华分公司原有铸铁管的工程中，他们就从各地分公司抽调熟练工人共同参与，既提高了效率，又培养了当地公司的队伍。

### 2.3 舍得投入

还拿客服热线中心举例，中华煤气为避免因中心设备出现故障而造成用户打不通电话问题的发生，便在九龙半岛又设立了一个备份的热线中心。又如，为避免因内地燃气供应不足，而经常出现的“冬供”期间的“断气”现象，中华煤气投资进入国内煤层气市场，既缓解了燃气供应不足的问题，又拓展了企业发展的战略空间。

### 2.4 从细节上做好服务

类似于抓安全，中华煤气同样将服务工作细化到了每一个细节。例如，用户的灶具确实因品质问题需要返修时，他们便会为用户提供代用灶具，以避免给用户造成不便。为了提高安检质量，他们要求员工不仅要检查是否有漏气现象，还要给用户提供免费清洁全部燃气用具的服务以排除各种隐患，受到了用户的欢迎。如果清洁燃气用具时发现了问题，员工会及时给予解决，为实现“不二次打扰”奠定了基础。

中华煤气将安全运营与客户服务有机地结合在了一起，两者之间相互交叉，互为影响，既通过安全运营提高了客户满意度，又通过改善服务反促安全运营质量的提高。所有这些工作都是通过一个个细节来体现和完成的。正是这些细节一点一滴地积累起来，帮助中华煤气在产业深处筑起了竞争的门槛，使他人难以逾越。

#### 参考文献

- 1 郑作时. 领先的背后. 中信出版集团股份有限公司, 2011: 10

## 欢迎使用《城市燃气》投稿系统

简单

在“燃气在线”（[www.gas800.com](http://www.gas800.com)）网站首页，点击《城市燃气》在线投稿图标即可。

方便

专为作者设计的“稿件查询”系统，让作者可以随时查询到所投稿件的审核状态。

投稿系统网址：[www.gas800.com](http://www.gas800.com)