

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.06.010

以客户需求为导向的服务改善机会分析

□ 深圳市燃气集团股份有限公司(518049) 郭少明 游海珠 王文静 朱国忠

摘 要: 本文根据客户需求的一般属性和管道燃气客户的行业属性特点,应用卡诺模型和三环六步法分析工具,建立需求层次模型,分析客户需求现状和满足度情况;利用四象限图划分不同需求层次的改进重点分布图,寻找服务改善机会,为企业制定年度重点服务工作和过程改进体系提供重要参考依据。促进良好服务改善促进机制形成,是以客户需求为导向的管道燃气优质服务模式从理论探索迈向实践的重要内容和标志。

关键词: 管道燃气 客户需求 卡诺模型 三环六步法 服务改善促进机制

1 客户需求的涵义及一般属性

客户需求是指通过买卖双方的长期沟通,对客户购买产品的欲望、用途、功能、款式进行逐步发掘,将客户心里模糊的认识以精确的方式描述并展示出来的过程。客户需求的基本属性包括成本、质量、种类、速度、服务等要素。

2 管道燃气客户需求的行业属性

管道燃气客户需求(以下简称“燃气客户需求”)除了具有一般客户需求的通用属性外,鉴于其服务持久性、行业自然垄断性,客户需求体现了其固有点。该客户群相对收入稳定、工作繁忙等,在注重做好产品供应的基础上,客户更加关注服务的稳定性、便捷性和时效性。

管道燃气服务稳定性是指供给服务的硬件设施、技术保障以及人员的综合素质,是实施服务的前提条件和要素;便捷性是指在给客户服务时,需要客户参与完成事项所具备的必要条件完善情况,是客户参与亲身体验和沟通必要条件;时效性是指为客户服务时,需要提供方实施的咨询、信息反馈、上门作业等

完成的效率,是客户服务质量的集中体现。

3 燃气客户需求的服务改善分析模型

工欲善其事必先利其器。针对管道燃气客户需求的特点,选择卡诺模型建立燃气客户的需求模型,利用三环六步法寻找服务改善机会是建立以客户需求为导向的优质服务模式重要的实践环节。

3.1 卡诺模型(KANO)

KANO模型是通过对顾客的不同需求进行区分处理,帮助企业找出提高企业顾客满意度的切入点。KANO模型是一个典型的定性分析模型,它常用于帮助企业了解不同层次的顾客需求,找出顾客和企业的接触点,识别使顾客满意的关键因素。

KANO模型定义了3个层次的顾客需求:基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。基本型需求是顾客认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足(不满足顾客需求)时,顾客很不满意;当其特性充足(满足顾客需求)时,顾客无所谓满意不满意。期望型需求要求提供的产品或服务比较优秀,但并不是“必须”的产品属性或服务行为。有些期望型需求连顾客都不太清楚,但是他们希望得到的。在市场调查

中，顾客谈论的通常是期望型需求，期望型需求在产品中实现的越多，顾客就越满意，当没有满意这些需求时，顾客就不满意。兴奋型需求要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓，当产品提供了这类需求的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

3.2 三环六步法

三环六步法的“三环”是指寻找客户服务改善机会点的3个环节，即客户需求信息收集、客户需求分析建模、模型应用。“六步”则是围绕3个环节而需要开展的6个工作步骤，即梳理客户需求点、收集需求数据、建立分析模型、探讨客户需求分类情况、对比客户需求类别、甄别服务改善机会6个分析步骤，见图1。



图1 三环六步法示意图

3.3 管道燃气客户需求模型

深圳燃气管道气服务经过多年的实践，建立了一套相对成熟的服务管理模式。但客户需求和改善是无止境的，将燃气客户服务的稳定性确定为基本型需求、时效性为期望型需求、便捷性为兴奋性需求有助于科学地分析燃气客户需求，寻找服务改善机会。

4 管道燃气客户需求现状及满足情况分析

现有管道燃气服务分类包括：供气服务、营业服务、量管服务、装管服务、点火服务、安检服务、抄表服务、安全宣传、急修服务、维修服务10大类。

根据燃气企业的资源现状，各个服务项目满足客户需求的程度不一样。可将需求的满足程度分为较好满足、基本满足、有待提高3个梯度。

在通过上门服务、专项调查、定期走访、业务回访、服务热线、营业咨询、市长热线、民心桥等多种信息收集手段的基础上，对10大服务类别的3层次需求特性进行满足度分析（见表1）。细分各项服务满足客户需求程度是寻找服务改善点的基础。

为了直观显示客户需求满足和改善机会现状，可以将客户需求满足程度以0~1为取值范围，0为最低，1为最高；企业服务的改善机会以0~1为取值范围，0机会最小，1机会最大。根据图表中的分析，绘制出四象限图（见图2、图3、图4）。

表1 客户需求及服务现状分析表

序号	服务类别	需求特性	满足程度	客户需求及服务现状分析
1	供气服务	稳定性	较好满足	为保证连续供气，发生供气故障时能及时得到处理。停气提前24h通知，抢修停气在48h内完工率100%。
2	营业服务	①时效性	较好满足	除公众节假日和夜间外，全部营业。较好满足了客户非工作时间能正常办理的要求。
		②便捷性	有待提高	在特区范围内设置营业所10个，服务员工近40人，承担了燃气营业服务功能，满足了客户基本需求。
3	点火服务	①稳定性	基本满足	制定了严格的操作规程，进行气密性试验、动静态压力测试、放散、试炉等技术措施，保证能够安全快捷用上燃气。
		②时效性	基本满足	4个工作日预约上门，当天确定具体时间。
		③便捷性	有待提高	提供金属软管，客户自备其他配件，尚未能提供一站式服务。
4	量管服务	①稳定性	基本满足	专业人员上门服务，管道布局合理，能满足客户使用需求。
		②时效性	有待提高	3个工作日预约上门，当天确定具体时间，可以缩短等待时间。
		③便捷性	基本满足	上门服务现场确定方案，采用营业厅缴费或银行托收（费用超过600元需到营业厅缴费）。

(续表)

序号	服务类别	需求特性	满足程度	客户需求及服务现状分析
5	装管服务	①稳定性	基本满足	专业人员上门服务, 安装符合规范要求。
		②时效性	有待提高	5个工作日内员工主动预约客户上门, 当天确定具体时间, 可以缩短等待时间。
		③便捷性	基本满足	上门服务现场完工, 一次性完成。
6	维修服务	①稳定性	基本满足	专业人员上门维修, 故障处理及时专业。
		②时效性	有待提高	24h内上门服务, 当天确定上门时间, 可以缩短等待时间。
		③便捷性	基本满足	上门服务现场完工。
7	急修服务	①稳定性	基本满足	专业人员上门急修, 故障处理及时专业。
		②时效性	有待提高	30min内到达客户现场, 可以缩短等待时间。
		③便捷性	基本满足	上门服务现场完工, 采用银行托收缴费。不能处理简单的燃器具故障。
8	安检服务	①稳定性	基本满足	专业人员上门安检, 隐患识别真实可靠, 整改建议科学合理。
		②时效性	基本满足	按计划当天上门, 事后零星预约, 3个工作日内上门, 可以缩短等待时间。
		③便捷性	有待提高	上门服务, 隐患现场或事后整改, 整改渠道方便有待提高。
9	抄表服务	①稳定性	有待提高	个别客户的抄表数据由于多种原因可能出现波动, 客户对收费情况提出异议, 处理工作量较大。
		②时效性	基本满足	计划时间内前后3天内, 能及时得到抄表信息收费准确告知。
		③便捷性	有待提高	自助完成查询缴费, 上门抄表、客户自报。
10	宣传服务	①稳定性	基本满足	专业人员参与, 有指导性和针对性。
		②时效性	有待提高	安全宣传提前介入, 不要事后才告知, 可以提供多方位的宣传渠道。
		③便捷性	基本满足	建立客户关系后, 客户可多种渠道获得信息。

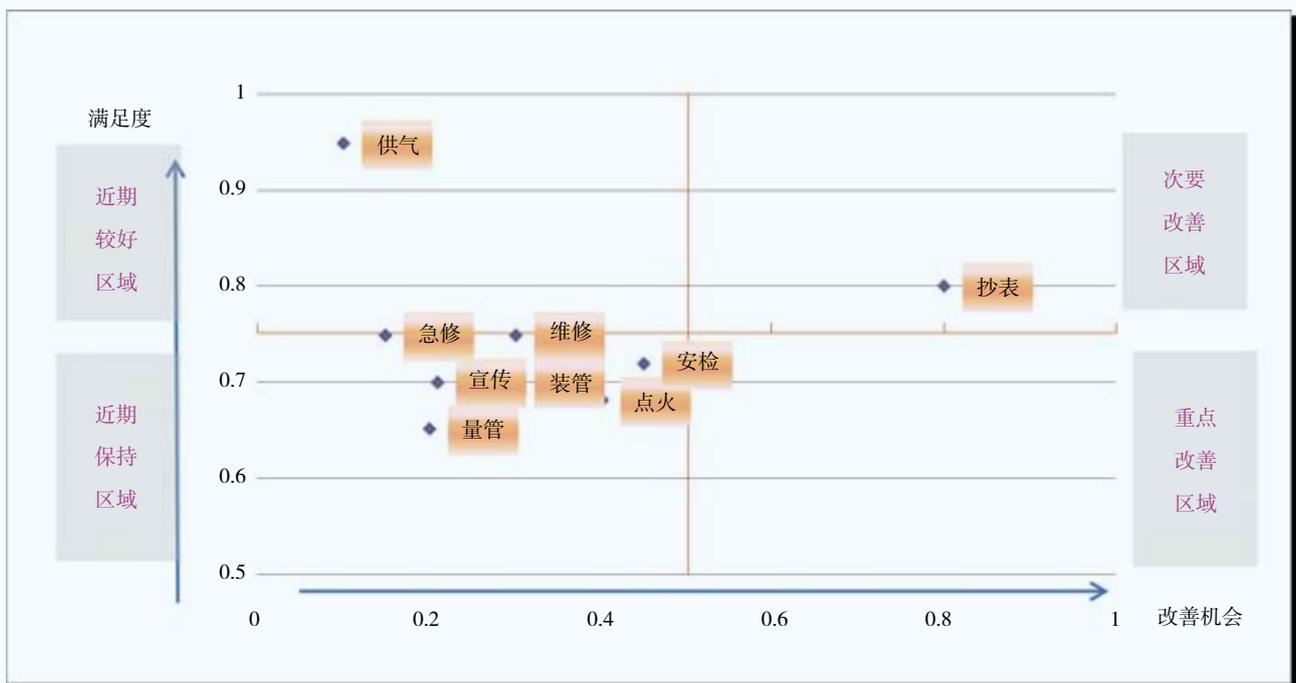


图2 稳定性与改善机会四象限图

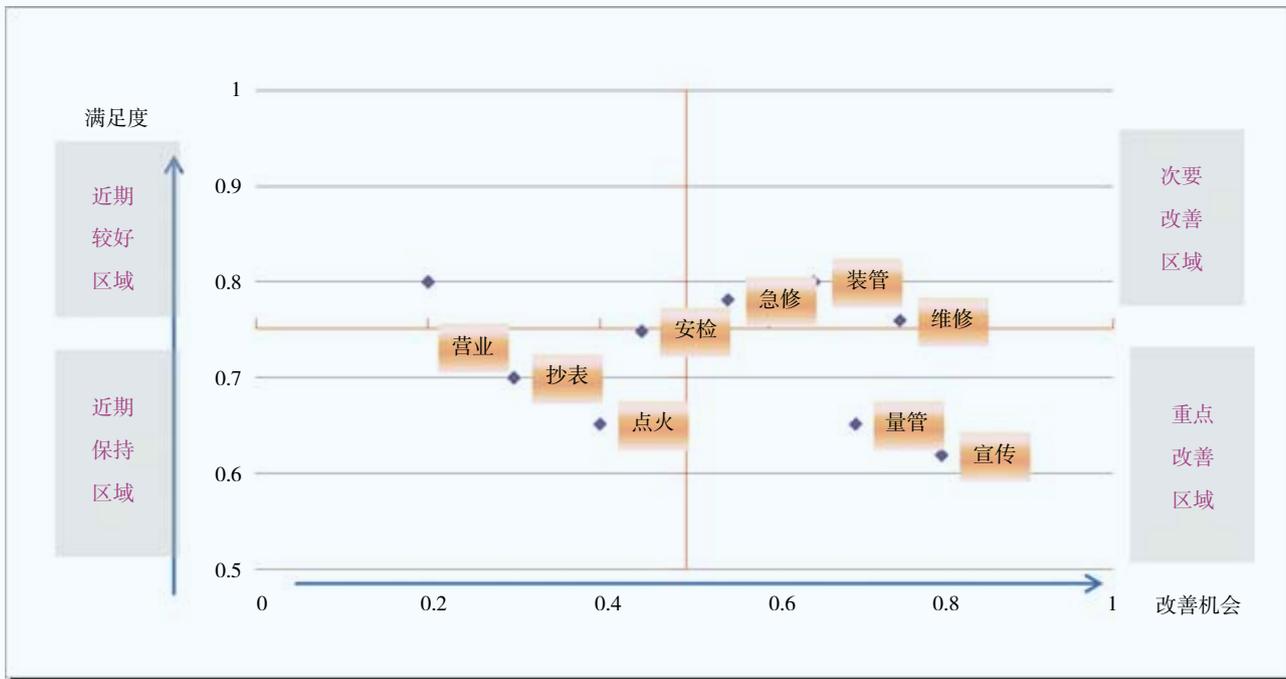


图3 时效性与改善机会四象限图

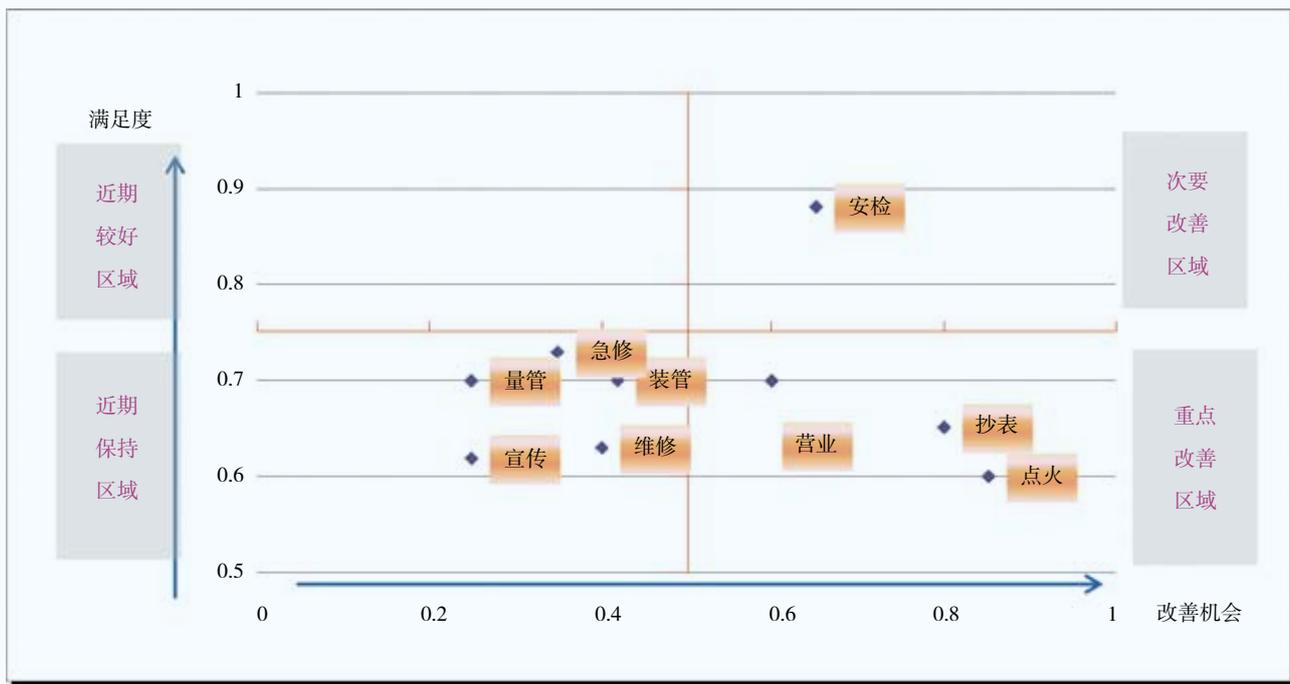


图4 便捷性与改善机会四象限图

5 以客户需求为导向的服务改善机会分析

从稳定性、时效性和便捷性与服务改善机会的象

限图，导出客户关注的需求点，识别出近期服务的重点改善和次要改善机会两方面内容，采取相应的改进措施（见表2和表3）。

表2 重点改善机会分析表

序号	服务类别	需求特性	满足程度	服务改善机会点
1	营业服务	便捷性	有待提高	①积极推广网上营业厅工作。 ②完善灵活的减免授权机制,在不影响公司重大利益的前提下,进一步下放审批权限,如:滞纳金减免,时间长欠费少客户停用气审批,特殊客户开、过户和变更银行帐号办理等。 ③进一步开展营业厅5S管理工作,建立适合行业特点的5S管理模式和标准,并在公司进行推广。
2	点火服务	便捷性	有待提高	①上门服务时,提供金属软管、电池等配件,方便客户。 ②利用短信功能,在预约时详细告知注意事项,提高点火成功率。
3	量管服务	时效性	有待提高	①严格服务的基本礼仪管理,进一步加强以上门服务为主要内容的专项检查力度。 ②加强对上门时间、方案设计、因客户原因不能服务等内容的沟通检查,督促员工严格按照公司规定执行。
4	抄表服务	便捷性	有待提高	①积极推广网上营业厅工作。 ②推广使用便携式掌上抄表系统,快速更新客户资料,便于抄表管理。
5	宣传服务	时效性	有待提高	①加大宣传力度,加强新供气楼宇的管理工作。针对楼宇的固有特点以及点火注意事项加以整理并及时告知客户。特别对老区改造、天然气改造、容易改建为敞开式厨房等复杂问题要宣传到位。 ②建立员工与客户直接沟通机制,缩短沟通渠道。

表3 次要改善机会分析表

序号	服务类别	需求特性	满足程度	服务改善机会点
1	装管服务	时效性	有待提高	建立以工作量和客户满意度为关键指标的部门和部门绩效考核制度,激发员工的工作潜力。
2	维修服务	时效性	有待提高	适时纳入急修服务范围,1h内上门服务。
3	急修服务	时效性	有待提高	建立智能化急修调度系统,合理分配急修人力资源,建立动态的派单工作机制,提高工作效率。
4	安检服务	便捷性	有待提高	①严格按计划做好上门安检工作,并对历次安检结论进行比对分析。 ②为每一个客户每年度发放安全检查结果汇总表。减少误检、漏检、多检等问题发生。
5	抄表服务	稳定性	有待提高	加强燃气表安装、更换、检测的工作管理,特别是对客户气费结算的影响。加强气费计算基本方法的培训,规范数据修改规则,统一做法。进一步优化一抄一估的后续处理。

6 结论

以客户需求分析为导向的服务改善促进机制,是通过卡诺模型和三环六步法等管理工具,细分客户需求,结合企业服务现状,寻找服务改善机会,是以客

户需求为导向的管理理论与公司实际业务相结合的重要环节,也是制定全年的重点服务工作和过程改进体系的重要参考依据。“客户需求分析”和“服务改善促进机制”是以客户需求为导向的管道燃气优质服务模式从理论探索迈向实践的重要内容和标志。

工程信息

上海LNG一期项目码头工程竣工验收

2013年5月5日,上海液化天然气(LNG)一期项目码头工程通过了交通部水运局组织的竣工验收。

上海LNG项目由港口(包括码头工程和航道疏浚工程)、接收站及输气管线三部分组成。项目于2009年10月投入试运行,至2013年5月3日,

上海LNG码头累计靠泊LNG船106艘,接卸LNG约622万t,外输天然气82.3亿m³。目前,上海LNG承担了全市近一半的天然气供应,是上海最主要的调峰气源。

(本刊通讯员供稿)