

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.08.008

# 专注精细化管理方法 创新工商客户管理模式

□ 深圳市燃气集团股份有限公司管道气客户服务分公司 ( 518049 ) 王文静 汪芳

**摘要:** 在本企业《管道气客户服务管理改进》课题报告的基础上,结合工商客户管理现状,运用穷尽式量化分析法,结合“用气量”、“信用评定”两项指标进行客户分级,推进客户差异化管理;同时,汇编业务流程手册,理顺各项业务及相关岗位权责;开展远程抄表系统培训,实现其对客户管理的辅助作用。通过应用精细化管理方法,创新工商客户管理模式,进一步提升企业服务质量。

**关键词:** 工商客户 精细化管理方法 创新管理模式

## 1 背景及现状

工商客户是指工业、商业、机关、事业团体等单位用气客户,与居民客户相比其用气特点是:客户总量少、用气量大、更注重价值感知及用气的安全性、供给的稳定性。工商客户用气量一般占企业总气量的50%以上,在企业占有较为重要的地位。

目前,一般燃气企业的工商客户管理人员架构是由基层管理人员和一线安全检查、抄表等人员组成,采用直线式管理模式。基层管理人员负责制定工作计划和分配任务,由一线作业人员上门提供安检、抄表服务。在日常业务中,一般工商客户管理均存在以下问题:

由于工商客户的多样性,业务办理流程较为复杂,工作指引不明晰。工商客户业务手续复杂,当客户办理销户或过户时需核对有关信息(例如:预收气费),审批和核对的时间较长;现有的巡表工作及远程抄表系统的实时监控未能有效运作,无法及时跟踪客户异常用气;工商客户经营状况变化多样,一旦客户经营不善引发燃气欠费,企业将面临坏账的风险。

基于以上问题,我们将对现有的工商客户管理模式进行优化,创新地开展客户管理工作。首先,结合“用气量”、“信用评定”两项指标进行客户分级;其次,采取差异化的管理策略,以提高应收账款的回款率、计量的准确性,降低企业经营风险。

## 2 卓有成效的工作方法

在本企业的《管道气客户服务管理改进》课题的基础上,我们运用科学的穷尽式量化分析方法,搭建优化方案专项工作小组,开展针对性的专业培训等卓有成效的工作方法,具体方法如下:

### 2.1 穷尽式量化分析方法

“穷尽式”主要指在搞科研的时候,对研究对象所做的研究,资料收集是最大限度完整的、无遗漏的。“量化分析”是将一些不具体、模糊的因素用具体的数据来表示,从而达到分析比较的目的。“穷尽式量化分析”则是指最大限度全面的、无遗漏的,对研究对象所做的具体数据研究,达到分析比较的目的。本文将从以下3个方面阐述如何运用“穷尽式量

化分析”科学的进行客户分级：

#### (1) 全样本、多指标分析设计

将企业现在的工商客户数量作为总体分析样本，选取用气量、信用情况作为客户分级的两项评价指标，再将用气量、信用情况量化成具体的评价指标，并根据客户情况对评价指标进行评分。首先，根据月均用气量大小，将客户用气量情况划分为“五级客户”至“一级客户”5个等级；其次，将原本抽象的信用情况量化为用气单位性质、合同签订、用气单位所属、气费缴纳、缴费方式、预收气费6项具体的评价指标，划分出5A~1A五个信用等级为客户；最终，通过量化的用气量、信用情况，综合评定得出“五星级客户”至“一星级客户”5种特征客户，为客户的差异化管理提供数据基础。

量化的综合评定为客户管理带来两大益处：一是以科学视角分析客户的分布状况，为领导决策提供清晰量化数据；二是满足客户精细化管理的需求，为其有效操作提供有力的技术支持。

#### (2) 电脑化的数理统计分析测算

通过办公软件EXCEL，将客户的用气量、信用情况、综合星级评定的相关评价指标、评分标准及相关数据整合在一个EXCEL表格中，借助EXCEL的相关功能实现分级的自动化。将客户的相关数据导入表格后，EXCEL将自动对各项评价指标进行评分，最终得出用气量、信用情况、综合星级评定的分数及客户分级结果。通过电脑化实现数理统计分析测算，进一步提高了客户分级的效率和准确性。

#### (3) 跨部门数据整合

通过上述两个步骤的分析测算后，对结果数据仍不能满足操作要求的，将采取跨部门数据整合的办法进行解决。首先，通过定期会议的形式，优化方案专项工作小组共同商讨解决遇到的问题，分享工作经验和心得；然后，工商客户管理组组长将需核实的信息在班组例会上分派给一线工作人员，现场核实有关信息。通过循环往复的信息沟通，提高信息的准确性；另外，涉及财务数据的核实，同财务部门清理核对有关账务信息；涉及客户原始资料的核实，去往合同资料管理部门进行现场核对，补充客户资料并记录备案。

#### (4) 持续补充数据与测算修订机制

结合本企业《管道气客户服务管理改进》的课题

内容，将定期对于工商客户的分级数据进行补充，并不断根据企业实际和工作需求调整测算机制。各工商客户管理组定期将核实后的预收气费缴纳、合同签订等情况及数据补充纳入到客户分级数据；定期对于总体的分析样本进行调整，剔除销户、拆表、暂停用气的客户，将新开户、新用气的客户纳入到分级样本中。

另外，根据企业需要，待“燃气安全状况”此项指标实现计算机数据量化后，将作为下一阶段客户分级指标之一。

### 2.2 “1+1”的优化方案专项工作小组

从业务部门分别抽调1名技术骨干作为优化方案专项工作小组的成员，与基层管理人员（定义为“工商客户管理组组长”）组成“1+1”的优化方案专项工作小组。我们采取专项授课、定期考核、实操模拟等方式，对优化方案专项工作小组进行培训，使其熟悉工商客户分级管理方法，了解远程抄表系统的运作功能，并掌握工商客户供气服务流程汇编的方法。具体方法如下：

培训前期，优化方案专项工作小组自学有关工商客户管理模式的所有制度和文件，组织优化方案专项工作小组进行集中学习培训，讲解分级管理工作的相关资料，并结合在用的工商客户业务系统详细说明分级方法及气量、信用评定的标准；培训后，优化方案专项工作小组对辖区工商客户进行气量、信用评定的实操练习，并对评级结果进行自查、互查，将遇到的问题汇总整理成《工商客户分级管理工作常见问题汇总》，并不断更新补充以供分享和参考；为检验培训效果，确保分级数据、结果的准确性，编写《工商客户分级管理考试试题》并对优化方案专项工作小组进行考核，通过考核促进工作方法的深入理解，提高分级效率和数据的准确性。

## 3 契合实际的攻坚成果

通过卓有成效的工作方法，我们开展工商客户管理模式的优化创新，并在现阶段取得了一些契合实际的攻坚成果。

### 3.1 构建以信用管理为基础的客户分级模式

现阶段，通过穷尽式量化分析方法，对现有的工

商客户进行了以信用管理为基础的客户分级。在下一阶段,我们将根据分级结果,对客户的合同、档案、预收气费、信用评估跟踪、抄表、增值服务6个方面采用不同的管理措施和方法,实施客户的精细化管理。具体客户分级情况如下:

(1) 用气量分级情况:根据月均用气量由大到小将客户划分为五级至一级5个等级,每一等级转化成相应的标准分(X),与信用评级的标准分相结合,用于综合星级评定的计算。

(2) 信用评级情况:信用评级是以用气单位性质、合同签订、用气单位所属、气费缴纳、缴费方式、预收气费6项指标为主的信用评定,根据每项指标所占权重计算其信用得分。信用得分由高到低划分为5A~1A 5个信用等级并转化成相应的标准分(Y),用于综合星级评定的计算。

(3) 综合星级评定情况:综合星级评定是指在客户用气量和信用评级基础上,进行综合评定,根据综合评定得分由高到低划分为五星级至一星级5个等级。具体计算公式如下:综合评定得分=用气量分级标准分(X)×信用评级标准分(Y)。

### 3.2 汇编工商客户供气服务流程手册

工商客户供气服务流程手册是工作职责、顺序、完成时效的综合管理文件,是规范业务操作的行动指南。流程汇编采用图表描述方式,将流程中的岗位职责、工作内容、管理依据、工作时限等进行了细化,突出了实用性、可读性、简洁性,帮助一线员工做好本职工作,为业务流程执行和检查监督提供有效的依据。

### 3.3 完善远程抄表系统监控功能

工商客户远程抄表系统采用无线传输模式,定时将工商客户流量表的运行工况传输到数据中心,数据中心处理软件根据客户需求实现对用气情况的监控,及时发现客户端的异常用气情况,并能够汇总生成各种报表,对用气监控、用气预测等都有一定的辅助作用。通过组织工商客户管理人员和一线员工对该系统进行系统学习和培训,帮助其有效运用远程抄表系统,在使用过程中不断完善相关功能。通过使用高科技工具和方法,我们可以提高日常管理工作效率,充分发挥辅助困难抄表、辅助异常用气等管理功能。

### 3.4 优化工商客户管理人员架构

原有的工商客户管理人员架构是由基层管理人员

和一线安全检查、抄表等人员组成,采用直线式管理模式。经过重新优化组合,我们采用“1+1”基层管理人员加专业技术人员和一线员工的架构。新的人员架构模式充分发挥了工商客户管理专业技术人员的作用,辅助基层管理人员开展日常客户管理工作,特别是落实客户信用管理和客户分级工作,有效利用远程抄表数据监控功能,不断完善工商客户管理模式(见图1)。

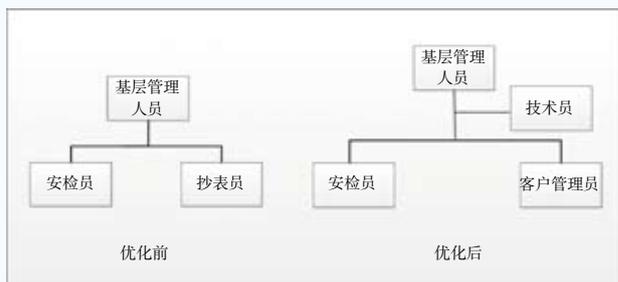


图1 工商客户管理人员架构优化图

## 4 结语

通过对客户分级管理工作、工商客户供气服务流程手册汇编、远程抄表系统培训3大部分内容进行探索实践,将创新完善现阶段的工商客户管理模式。下一阶段,我们将在前期实践过程、成果的基础上,在各中心各班组进行宣贯学习,制定并实施各部门的差异化管理策略,例如,对辖区客户的合同、档案、预收气费、信用评估跟踪、抄表、增值服务6个方面制定并采用差异化管理策略方法,并不断补充完善客户资料;对现有工商客户管理人员架构、岗位职责进行优化,帮助一线服务人员从原有的“抄表员”向“管理员”转变,发挥专业技术人员的专业能力,共同推进和落实客户差异化管理策略;采用PDCA循环法、定期回顾等方法,继续探索完善3大部分内容的综合配套。

未来,伴随着差异化管理、流程梳理与优化、远程抄表管理的持续优化,将进行组织与制度的优化工作,对相关部门人员进行优化配置,及时修订相关规章制度。最终通过4部分内容之间的更新补充、协同修正,实现工商客户立体式的精细化管理模式,有机融合各项管理措施,形成合力,不断提升工商客户服务管理水平。