

浅谈燃气企业大客户管理

□ 重庆燃气集团股份有限公司 (400020) 张雪莲

1 前言

大客户管理,也称为核心客户管理,是指对企业收益所占比例较大或对企业贡献较大客户进行的专业管理。燃气企业大客户具备的共同特点是:用气性价比高、用气量大、用气时间长且恒定、供用气设施及工艺技术性较高、用气安全环境复杂。一般是指以燃气为主要生产燃料的工厂、医院、学校、宾馆酒店及CNG等工商客户。工商客户作为燃气企业优质客户,其管理户数占燃气企业供气管理户数的比例低,但其用气量占比高,有的可达到燃气企业总供气量的70%以上,是燃气企业经营收益的主要来源及经济支撑。目前,燃气经营企业大客户的管理已成为衡量燃气企业经营管理水平 and 供销差管理水平的重要指标,如何策划经营管理好燃气企业大客户,更值得燃气同行交流提高。

2 大客户管理理念

传统的客户管理是在岗位职能分工的基础上,各个经营管理部门各自负责一块业务内容的被动管理模式,对大客户的管理也仅仅体现在有专人收费或缩短收费周期或单独建档的局部环节,不能进行系统管理,使之客户管理内不成体系,外无形象,企业经营管理对象权重不清,管理效率低下,企业核心经营管理目标难以实现。

实施大客户系统管理,企业应根据大客户用量需求大、用气恒定、收费价差高、供用气设施和计量仪表技术要求高和安全管理规范严格等典型特点,重新整

合企业人力资源和业务流程,将有限、优质的组织资源投入到最能提高企业经营收益的核心客户管理中,系统集成抄表、收费、业务、维修、校检和安检等若干业务环节,建立和企业发展相适应的专职大客户管理机构,确保便捷、专业、高效的管理和服务,为大客户提供最满意的服务,最大限度提高燃气企业经营效率水平。在实际操作中,各燃气企业可根据单位具体情况,以一定日用气量作为界定大客户的标准。

3 大客户基本管理工作要求

围绕大客户典型特点,燃气企业一方面需要为大客户提供更为专业化、精细化等无障碍业务服务,保证其连续、稳定和安全用气,实现最大供气量,另一方面,需要加强燃气设施、计量仪表、抄表收费、资金管理和抢险应急等业务流程管理,保证不间断安全供气,实现经营管理效益最大化。对此,燃气经营企业应该做好以下工作。

(1) 大客户用气前期管理

依法管理是规范管理的前提,大客户从申请用气开始就应该纳入系统管理,以合同约定,才能明确供用双方权利义务,做到职责分明。在大客户合同管理过程中,总体上要严格执行国家法律法规、燃气行业标准以及地方相关燃气管理规定,合同要体现平等互利原则,既要尊重使用方意愿,还必须做到职责明确,为后续的服务与管理打下良好基础,其中设计安装合同和供气合同是合同管理的重点。

在签订燃气设计安装合同时,燃气企业应结合客户生产经营性质、用气规模和发展前景,进行专门的

设计论证和符合国家规范要求的安装,即保障客户当前用气需求又充分估计客户未来用气发展。其设计中如何考虑延续供气、管道设施选材、计量仪表的准确选型、供气能力保障、安全设施的设置以及用气设备选用的建议,应是把握的重点。

在供气合同管理方面,一般燃气价格属于政府定价,通常供用气双方不会就此产生争议。但从经营风险角度,燃气企业在签订供气合同时需要与其明确气费预付款、收费结算周期、温压补偿方式以及调压箱、管道设施、计量仪表和安全装置等供气设施产权及维护维修权责,包括违约责任等内容,明确供用气双方的权利义务,避免法律责任和日常管理纠纷。

(2) 大客户资金管理

燃气企业对上游供气单位是“先款后气”,而对供气客户一般采取的是“先用气后付费”的结算模式,客观上必然造成资金回流慢,加快燃气费资金回收是燃气企业面临的突出问题。其中简单而又可行的工作,就意味着要求作为燃气企业利润主力的大客户,必须及时、足额的缴纳燃气费。然而,在燃气企业大客户管理过程中,大客户往往为了降低其经营成本,拖欠燃气气费,甚至经营失败后欠费潜逃的现象也屡见不鲜,这些都给燃气企业带来较大经营风险。

通常情况下,燃气企业通过推荐大客户使用IC卡购气智能表即先付费购气再用气的智能燃气仪表,以及组织专职人员负责大客户拖欠燃气费催收工作来达到加强大客户燃气费资金管理的目的,但在实际工作中都存在一定弊端。一是大客户通常购气量大,如逢燃气费价格调整,IC卡购气智能表大客户已按原价格售出,无法对智能表存储气量进行相应的价格调整,将直接导致燃气企业遭受巨大经济损失;二是组织专职人员每月上门催收气款,常常引发客户矛盾和纠纷,并且其工作效率受制于催费人员责任心和综合素质,需消耗企业大量人力成本。

目前为适应上游供气单位“先款后气”供应模式,燃气企业可以在正确评估各方面因素后,依据国家法律和行业法规,通过供气合同约定大客户结算方式和周期,采取气费预付和调整抄收周期的方式规范大客户气费管理。气费预付,是指在大客户签订供气合同时,根据其设计用气规模和预期用气量大小预存一定结算周期的燃气气费,在每个结算周期实行滚动

结算的结算方式。调整抄收周期,是指燃气企业对大客户抄表收费时,可结合其实际用气量大小、行业经营风险、企业信誉度高低,在旬抄旬收、旬抄月结、月抄月结三种结算周期中选择与其相适应的结算周期执行。通过实施燃气费预付和调整合理的抄收周期,不仅可以最大限度解决大客户拖欠气费的问题,同时还可以有效解决燃气企业气费资金及时回收问题。

(3) 大客户燃气设施管理

大客户燃气设施管理不仅仅是如何让大客户能用上气,更重要的是如何保证其按照设计负荷持续、恒定和安全供气。大客户燃气设施管理要点如下:

①建立大客户燃气设施设备安装、维护、维修设备管理档案,并对客户签字书面材料留档备查,定期复查完善。

②建立定期巡检制度,按时完成供气设施、用气设备安全巡检、日常维护检修工作,准确调定供气压力、安全切断压力,及时处理各类报修,按计划完成锈蚀管道检查和更换工作,埋地管道需定期进行防腐绝缘层破损检测,及时修补,并规范填写巡检记录卡。

③重点加强计量仪表的管理,也是输差管理重点。建立计量仪表周检档案,及时协调和督促客户进行送检。建立仪表运行工况分析表,及时发现和处理故障仪表。加强仪表现场管理,保证仪表运行工况正常。作好送检、替换表使用记录和临时计量收费工作。

④为保证重点大客户不间断供气,对设置双路调压装置应定期检修维护,保证能够及时启用。原则上不设置未安装计量仪表的旁通,对已设置的旁通阀必须加锁或盲板。

⑤由于大客户用气场所安全管理的特殊性,应纳入企业重点安全管理对象,制定具体安全管理办法和检查标准。除一般例行检查外,要做到每年定期对大客户燃气设施和用气设备进行系统安全检查,检查对象包括燃气管道、供气设施以及用气设备是否锈蚀、是否漏气、是否被覆盖或封闭,燃气安全报警设备是否例检。对查出的安全隐患必须及时处理,对客户自身权限管理的安全隐患,应发送书面整改通知书,限期整改,并全力配合其整改。

⑥大客户停用燃气或销户时,应及时对燃气管道

设施进行封堵或拆卸,计入档案,并定期复查。

(4) 大客户经营信息动态管理

不少燃气企业以普通客户经营管理方式覆盖全面客户,忽视对大客户信息动态跟踪和对比分析,使企业有限人力和技术资源不能充分发挥,工作事倍功半。相反部分企业注重大客户的差异管理,特别是经营信息的动态管理,却取得了事半功倍的成效,所以如果燃气企业想要真正提高大客户管理水平,那么建立有效的大客户经营信息动态管理是非常必要的。

大客户信息动态管理的关键在于对大客户信息收集建档和及时更新。这就需要从设计安装、通气点火、运行管理到停止供气,在所有与客户打交道的环节每个工作人员都要将所采集到的大客户信息进行系统录入,无论是客户联系方式变更、还是用气设备增减或经营规模变化都必须记录在内,保持长期、及时的更新。

大客户动态信息管理还要注意在以下几方面重点落实相应的责任人和检查审核制度:一方面是建立燃气计量仪表运行档案,定期对大客户用气档案进行核对,其中主要包括计量仪表设备型号和编号、计量仪表定期周检记录、用气设备的增减变动、历史用气量记录比对等;二方面是对封堵、未用户及换表等情况,要对其封堵、未用及换表的时间和原因进行复核检查,包括气表止数和气费余量清算;同时,还要注重定期进行大客户动态信息进行比对和分析工作,掌握客户的用气规律、设备运行情况和用气需求,把用气量升降变化幅度大的大客户列入重点跟踪范围,通过调查分析找出原因,以便随时了解和掌握客户生产经营信息,制定相应的措施,应对市场风险。

大客户信息动态管理不仅仅可以提供一对一式服务管理,满足重点客户个性化需求,提高燃气企业服务管理水平和客户满意度,还能使企业及时掌握燃气市场需求,为有效实施燃气供应调度和市场发展规划提供科学依据。

(5) 大客户专职人员管理

大客户管理策略的具体实施与效果,离不开专业化、高素质的大客户管理人员。如何提高大客户管理人员的技术水平和业务能力,对推进大客户管理标准化、规范化有着积极的作用。

①大客户管理人员必须具备一定的燃气管理和

维修技术技能,要求达到“三好”(即管好、用好、修好)、“四会”(即会使用、会保养、会检查、会排除故障)。随着燃气市场发展和燃气技术的进步,新型调压设备、计量设施和用气设备将层出不穷,燃气企业必须定期组织大客户管理人员参加诸如燃气设施、计量检测、安全管理、燃气管理条例等实用性培训,及时掌握新规范、新标准,使大客户管理人员系统地学习并不断提高业务技能。

②建立大客户管理人员定期片区轮岗制度,严禁抄表、收费、维修人员同人同岗。为了做到职责清楚、有效监管,燃气企业通常对大客户抄表、收费、维修实行划片区包干、定期轮换,对轮岗人员工作交接进行专项审查,并对轮岗和新上岗的人员进行岗前培训。

③加强大客户考核管理工作,大客户管理部门应定期对各岗位员工进行工作质量考核,加强过程控制和质量跟踪检查。大客户管理部门和上级管理机构要定期或不定期对大客户管理的抄表、收费工作及计量仪表、调压设施的运行管理情况进行抽查、交叉检查,对发现的问题及责任人要及时通报并按有关规定进行处理,在一个年度的检查中对大客户管理人员职责工作要全面覆盖。

(6) 大客户服务管理

大客户服务管理要求以大客户的需求为宗旨制定大客户服务管理策略,要以换位思考和亲身体练的方式,提炼客户在各经营环节上的服务感受,积极搜寻导致客户不满的因素,对客户不同需求时刻保持高度灵敏的反应,并予以快捷的处理,竭力提供完全符合单个客户特定需要和差异性服务,这就需要燃气企业必须通过有效的资源配置实现一对一式的大客户服务管理机制。主要工作有:

①建立便捷服务通道,在营业大厅或业务窗口设立大客户服务专柜,赋予大客户优先使用的绿色通道,精简环节流程、缩短办事时限,对大客户实行特事特办。

②提供信息通报服务,通过电话、手机短信、网络邮件、邮寄资料等信息化渠道,主动提前与客户沟通联系,通报客户燃气费信息、停气信息、燃气企业新增服务信息等。

③更多更广泛地提供上门业务服务,如上门收

费、递送发票、免费安检、用气设备检查维修等。

④提供安全培训服务,按照燃气技术讲座、供气设施维护培训和燃气安全知识培训等不同内容,通过座谈会、讲座、发放资料、现场指导等形式,提供安全培训服务。

⑤提供多层次、全方位回访服务,通过电话回访、上门拜访、客户座谈会等客户回访形式,对大客户定期进行回访,了解客户用气情况、服务要求和意见建议等,充实服务范围,加深客户关系。

4 实现大客户管理的现实意义

(1)大客户系统管理的实现,使燃气企业有限的人力资源和技术设备得到充分利用和发挥,通过强化燃气管道设施管理,保持稳定供气,企业核心经济来源和途径得到有效巩固和强化管理,为企业可持续经营目标的实现夯实了基础。

(2)大客户系统管理的实现,特别是计量设备的专职专业管理和收费管理,可极大控制供销差率,降低经营成本,提高资金回收周期,有助企业资金运作,实现企业良性发展。

(3)大客户系统管理的实现,通过差异服务和回访管理,燃气企业能够了解大客户燃气用气设备和工

艺技术新动向,由此可以分析研判燃气市场发展方向和掌握新技术新工艺,为开辟发展新市场抢占先机。

(4)大客户系统管理的实现,燃气企业能够重点实施重点场所安全管理工作,最大限度消除大客户用气场所潜在安全隐患,避免恶性安全事故发生,实现供用气企业安全发展,有利于维护社会稳定。

(5)大客户系统管理的实现,燃气企业能即时对客户服务的意见评价进行相关的分析,从而及时有效地采取对策,对进一步提升企业服务水准,优化核心客户管理,维持和提高燃气企业主要经济效益有着重要的促进作用。

5 结束语

对燃气企业大客户的系统管理,筑牢了燃气企业与大客户长期稳定的战略合作关系,它通过对大客户实行差异化优质、优先服务,既保证了客户生产目标的实现,赢得了客户赞同,又进一步强化了燃气企业核心经营管理工作,切实可靠保障了燃气企业主营业务效益,真正意义上实现了合作双方共赢发展。在不断挖潜创新的燃气经营管理领域,燃气企业大客户的系统管理具有广泛的现实意义,相信通过相互交流,共同努力,此项工作将会做得更合理更科学。

工程信息

峰峰煤气公司实施燃气表及室外安装改造工程

邯郸市峰峰地区自1992年开始使用城市煤气,期间分期分片实施煤气管线的敷设和燃气用户供气,在2007年进行天然气转换,至今已历经近20个年头。其中一期和二期有1.3万燃气用户的燃气计量表均已超出国家相关规定的10年使用期限,有燃气计量表已使用近20年,成为公司安全平稳供气的头等重大隐患。

2011年,在完成孙庄棚户区改造、市区老管线分段改造后,公司把实施超期服役燃气表及燃气设施室外安装改造作为安全隐患专项整治的重点工程。成立由党政一把手任组长,主抓安全的副经理具体负责,各相关科室负责人为组员的专项工程小组。仅用半个月时间完成施工设计、材料准备、实地现场踏勘、施工队伍选派等准备工作,在2011年10月25日,对滏阳小区(新村)1-4号

楼的120余户燃气用户进行摸底调查,在11月3日,开始1号楼的室外挂表的安装改造工程。目前,已完成该楼4个单元的室外表箱和燃气管道的安装,完成该楼老燃气设施地切断和新设施的投用。预计按现进度,在2012年春节前将完成该小区4栋120余燃气用户室内超期服役燃气表及燃气设施的室外安装改造。

(吝肖鹏)