

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2012.02.009

# 浅析服务热线在燃气行业的作用与有效管理

□ 合肥燃气集团有限公司(230075) 姚本俊

**摘要:** 本文以H燃气公司(市属国有企业)为例,通过分析服务热线在燃气公司中的地位 and 作用,指出在现代燃气行业发展的新形势下,设立服务热线的重要高度和战略意义,在研讨H燃气公司服务热线在实际运行过程中,探求服务热线的有效管理路径。

**关键词:** 燃气 服务热线 有效管理

燃气作为城市运转、市民生活的主要能源之一,燃气服务对于经济社会及城市发展有着重大影响和推动作用。随着燃气用户的快速增加,为燃气用户提供“一条热线,一站式服务”是发展中的燃气企业对外服务工作的重要环节。

H燃气公司蓝焰热线(即H燃气公司服务热线,下文同)成立于1999年,从最初只具备单一功能的接听、解答用户在使用燃气过程中的咨询,到现在的一个统一面向客户的多媒体热线平台,包含用户点火、投诉、维报修、语音查询等功能的全过程一体化的服务平台,已经走过了10多年的历程。

## 1 服务热线在燃气行业的重要地位和作用

(1) 蓝焰热线是H燃气公司体现自身公服型企业性质的“形象窗口”。H燃气公司是公共服务型企业,不但具有一般企业的特征,同时承担着做好、做优公共服务的社会职责。蓝焰热线“一通百通”,集中代表和体现着公服型企业的特征。同时,听觉占人类获取信息的11%,是一个非常重要的传播渠道,这也是H燃气公司企业形象塑造的需要,从视觉要素和听觉要素进行全面塑造。蓝焰热线在一定程度上充当了“企业特殊发言人”的角色,成为展示企业形象的

燃气行业博士后流动站和国家重点实验室的步伐。

### 参考文献

- 刁丽琳,朱桂龙,许治.国外产学研合作研究述评、展望与启示[J].外国经济与管理,2011;(2):48-57
- 刘力.走向“三重螺旋”:我国产学研合作的战略选择[J].北京大学教育评论,2004;(3):45-49

- 王成军.中外三重螺旋计量比较研究[J].科研管理,2006;(6):21-29
- 赵娜.五位一体的“政产学研用”合作策略研究[J].福建论坛(社科教育版),2010;12:97-98
- 牛盼强,谢富纪.创新三重螺旋模型研究新进展[J].研究与发展管理,2009;10:94-100
- 宁正福,冯晓丽,杨久香.BP在中国的产学研合作探讨[J].中国高校科技与产业化,2011;1-2:68-69

重要窗口。

(2) 蓝焰热线是H燃气公司与服务对象连接的“绿色通道”。蓝焰热线是H燃气公司对外服务的重要窗口,是将用户需求汇聚、分解、落实、回访的闭环枢纽中心。通过热线,H燃气公司与服务对象之间建立了相互信任的亲密关系。

(3) 蓝焰热线是H燃气公司掌握市场与服务信息的“情报中心”。通过热线的信息汇总和分析,梳理用户对H燃气公司的意见或建议,分析服务过程中的薄弱环节或潜在问题,根据用户需求或流程顺畅情况,及时掌握用户新增的业务需求,为H燃气公司提出建设性的意见或建议。

(4) 蓝焰热线是H燃气公司化解对外矛盾的“维稳平台”。通过蓝焰热线,用户对于公司在服务过程中的不满情绪有可发泄的渠道,在热线人员专业而又热情的聆听和解释下,用户的不满情绪得以稳定和排除。

(5) 蓝焰热线是H燃气公司整合自身资源、统一协调工作步伐的“调控枢纽”。蓝焰热线使H燃气公司充分整合企业内部各类资源,理顺各相关部门服务处理环节间的关系,通过建立规范的服务流程(业务流程再造),全面有效地管理客户服务资源。优化了资源的配置。以燃气报修为例,可以充分掌握故障类别、影响程度及产权责任归属等情况,避免抢修人员匆忙赶赴现场参与徒劳的工作,大大减少人力、物力、财力的浪费。

## 2 H燃气公司蓝焰热线运行分析(以2010年数据为例)

2010年,H燃气公司蓝焰服务热线共受理用户来

电240 712起(与2009年同比增长32%),对85 561户进行了电话回访,回访率100%,满意率99.49%。

### 2.1 数据分析

(1) 投诉类:2010年共计受理用户投诉102户次,其中35户次投诉为无效投诉,实际处理投诉是67户次(同比增长43%,09年实际处理投诉是47户次)。2010年从整个投诉的内容来看,主要在以下几个方面:服务态度有27户次,占投诉的40%;未按照约定时间上门服务是11户次,占投诉的16%;上门服务问题未一次解决造成的投诉有7户次,占投诉的10%;零星用户挂表不及时造成投诉7户次,占投诉的10%;抄错表数、未及时抄表造成投诉共5户次,占投诉的7%;其他投诉10户次,如图1所示。

(2) 咨询类:2010年服务督察处共受理各类咨询共154 758起(其中蓝焰热线共受理咨询类电话153 623起,受理外网咨询1 135起),同比增长25%,2009年全年受理咨询为123 813起。2010年从整个咨询的内容来看,主要在以下几个方面:用气知识类咨询有129 403起,如IC卡使用相关技术咨询;燃气交费网点和交费方式的咨询;报修上门的具体时间咨询等,共占总体咨询的84%;抄收类咨询有24 024起,如咨询抄表时间、抄表员电话及查询客户号;咨询燃气收费;咨询停送气具体时间等,占总体咨询的15%;液化石油气类咨询共1 331起,占总体咨询的1%。如图2所示。

### 2.2 主要成效

(1) 化解缓和用户与公司存在的矛盾。2010年全年,蓝焰热线受理用户投诉102户次,其中35户次投诉为无效投诉,实际处理投诉是67户次。这种较低的用户投诉率是与蓝焰热线实际工作中有效化解用户矛盾是分不开的。

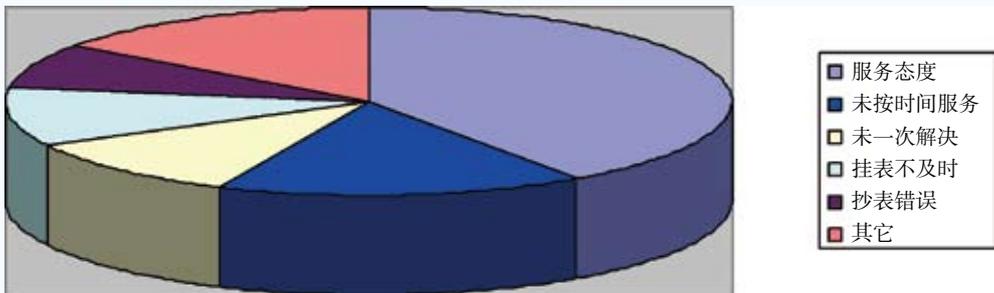


图1

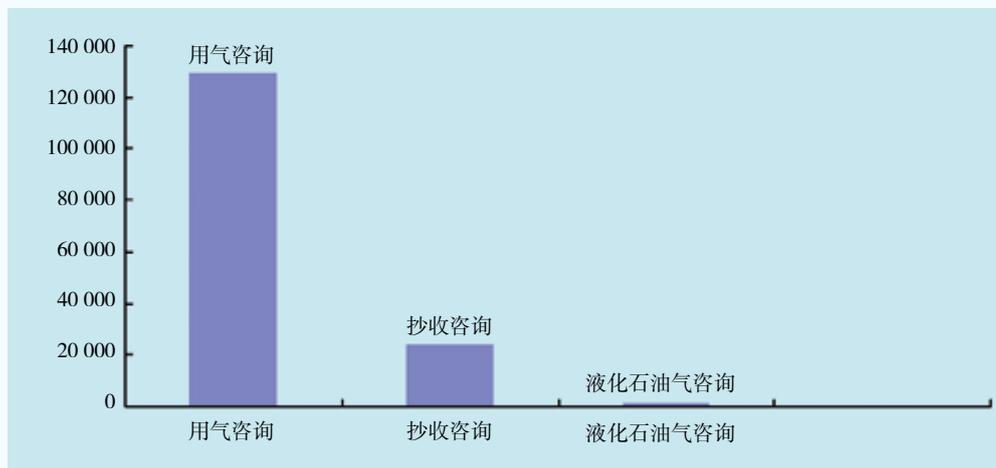


图2

(2) 提出合理化建议。在对蓝焰热线全年数据进行整理分析的基础上,提出了下一步燃气工作的合理化建议。H燃气公司对建议进行采纳并逐一落实,取得了良好的效果。

(3) 塑造良好的社会形象。2010年H燃气公司在F市公用事业单位行风评议测评中总分名列第一,荣获12345政府服务热线“优秀成员单位”奖称,荣获了A省消协授予的第八届“诚信单位”称号。

### 3 蓝焰热线实际运行管理中的有效路径

蓝焰热线作为客户的服务窗口,其工作质量主要通过电话接听量、工单处结率、回访率等量化指标和服务水平两个方面体现。工单处结率等量化指标,让人一目了然,而服务水平则是诸多因素的综合体现,直接决定了热线服务水平。因此,用科学的方法开展热线人员的日常培训及管理工作,将蓝焰热线各项关键指标保持在较高的水平,才能促进窗口服务质量的不断提升。

#### 3.1 建立分层培训体系,满足不同层次人员的培训需求

自H燃气公司蓝焰热线成立至今,热线人员的队伍也在不断的发展壮大。近年来,由于公司业务的不增长,服务范围的不断扩大,人员轮岗、转岗等原因,对蓝焰热线的培训提出了更高的要求。面对新进、在岗等不同层次的员工,H燃气公司有针对性地开展培训。

(1) 新进员工培训。岗前培训:随着H燃气公

司业务量的不断增加,热线规模的不断扩大,相应地就要进行人员的补充,在新员工上岗前,必须给他们提供岗前培训。岗前培训主要是建立新进员工对集团的认知感和认同度,增强员工的集体感和归属感。通过对公司概况及各相关部门的职能分工介绍,新员工对H燃气公司有总体性的认识。

实习期培训和考核:实习期培训的第一步主要是热线客服系统操作、行为规范、沟通技巧等基本的工作技能,以及燃气基础知识、燃器具专业知识等方面的内容。第一步结束后,新进员工可在在岗人员的协助下接听电话,在接听热线的过程中开始第二步培训,如何在电话服务过程中及时准确领会客户意图、有效引导客户进行问题描述、给予客户正确答复或解决问题、遇到情绪激动或抱怨的客户能够舒缓其情绪等,对新进员工进行心理学及沟通技巧等方面的培训。第三步的培训是更高层次的培训,如对燃气设备日常故障类别判断、燃气器具小故障指导用户自我排查方面的培训。根据2010年蓝焰热线咨询分析,该类客户咨询在的受理数量在所有类别的咨询中,排名第一,因而培训在这方面需要加大力度,使新员工的专业技能逐步提高。通过实习期的培训,新员工能对各类业务知识以及业务规范和系统的使用做到完全熟练掌握。在新员工实习期满的当月,应提供相对应的考核。此时应根据新员工实习期内的成绩,对他们进行考核。通过考核的新员工将正式上岗,对于考核未通过的,则会被延长实习期,同时将针对其在考核中暴露出的薄弱点进行个别辅导,直至通过考核达到正式

上岗要求。实习期考核合格后即可转入在岗培训。

(2) 热线人员在岗培训。蓝焰热线把针对热线人员的培训作为提高人员业务素质乃至提高蓝焰热线工作质量的重要手段,而培训需求的收集至关重要。培训前必须与员工进行深入沟通,才能了解培训的真实需求,并根据每个层次员工的特点设计相应的课程进行培训,做到“缺什么、补什么”。培训需求主要从3方面获取:一是通过集团相关处室、热线主任、班组长对服务电话的录音及工单进行抽查,发现共性问题,统计分析后提出培训需求;二是挖掘在岗热线人员的潜力,长期的实践使这部分员工有着丰富的经验,对案例的积累及分析处理方法可以共享;三是由热线人员根据自身需求提出培训计划,经过筛选用于个别或部分人员的培训。所有员工在岗期间都要定期接受各类业务和技能培训,培训结束后统一进行考核,成绩将纳入个人综合绩效考核。

(3) 培训形式的确定。培训形式的安排也非常重要,只有让员工对培训产生浓厚的兴趣,才能使员工真正得到提高,确保培训效果。培训形式要丰富灵活,除由集团内培训师、相关领导进行授课外,同时可以选拔热线人员中的优秀者,让他们根据各自的擅长点拟定授课内容进行轮流授课。此外,还根据燃气设备抢修、燃气表的特点开展现场培训,以提高燃气人员的感性认识等。上述几种培训形式的相互结合,在实践中取得了很好的培训效果。

(4) 培训评估与成效。培训的评估要同辅导相结合,对于不同层次的员工,都要尽可能进行效果的跟踪,可以通过跟听、面谈等方式来获取员工对培训效果的反馈信息,并且积极地对这些反馈作出回复,从而让培训能够真正地帮助员工提高自我。培训作为一个交流沟通的平台,除了可以让热线人员吸取知识以外,更重要的是大家进行工作的沟通交流,分享工作中的成功与失败,从而更好地开展工作。建立分层次的培训体系,既能满足不同层次人员的需求,又能解决“工”与“学”之间的矛盾,同时还可以通过培训后的考核来提高员工的学习积极性,大大改善培训的效果,持续提高热线工作人员的业务水平和服务技能。

### 3.2 科学化、人性化管理,有效提升蓝焰热线的服务质量

(1) 关键指标。蓝焰热线以客户提出需求至需

求解决过程中的关键接触点作为热线的性能测试指标,其关键指标包括:解答咨询准确率、回访及时率、工单办结率、人工接通率、及时应答率、服务态度、专业水平等。蓝焰热线通过人工与自动相结合的手段,对上述指标实施24小时不间断监控。同时,以关键指标与同行业的横向比较和与历史业绩的纵向比较作为衡量工作质量的标准,指导工作重点和努力方向。

(2) 统一服务标准,编写《岗位操作手册》,制定“燃气业务统一解答”文本,使蓝焰热线的解答更专业、更统一、更规范,展示H燃气公司良好的专业形象。

(3) 合理配置人力资源。通常的人力资源配基本都是以根据话务预测的结果进行班次安排的,根据预测结果可将安排进一步细化到具体的时间段。热线主任和当值班组长会及时观测话务的异动情况,快速协调利用后台人员和储备力量进行紧急支援,有效保证了话务的正常接通。

(4) 实行工作效率管理制度等“绩效管理”考核体系。我们制定了以电话接听量、服务质检、工单准确率、及时回访率等量化指标为标准,兼具针对性和公平性的“绩效管理”考核体系,合理运用正负激励等各种手段,稳定员工队伍,提高员工积极性,确保电话接听质量和接通率。热线人员工作表现突出,或受到客户表扬的事例,及时将信息在全体人员中公布,供大家学习,分享工作中的成功经验,从而调动了热线人员的工作积极性,能够更好地开展今后的工作。

(5) 开展系列主题活动。通过“我为热线添光彩”等活动载体,进一步提高热线人员爱岗敬业、心系用户的积极性和主动性,达到增强蓝焰热线服务用户本领,提升服务品质的目标。

#### 参考文献

- 1 服务热线在燃气企业的应用.城市公用事业,2009;1
- 2 城市燃气综合管理信息系统建设探索.城市燃气,2006;4
- 3 开展“热线”活动促进规范服务.城市公用事业,1997;6
- 4 上海燃气热线信息管理系统.上海燃气,2008;6