

国有企业接诉即办工作流程管理研究

冯 帆

(国家体育场有限责任公司,北京 100101)

摘要:目前,接诉即办工作成为国有企业发挥为人民服务宗旨的一项重要落脚点,也成为公司及主要领导年度考核工作的重要指标之一,现以一家承担公共服务功能的国有企业为例,剖析其重塑接诉即办工作流程带来的转变提升。

关键词:接诉即办;投诉处理;管理提升;顾客满意度

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.121

2018年起为了巩固深化北京市党建引领基层治理改革,提升为民服务水平,从北京市开始辐射各区街道大型国有企业,开展实施接诉即办工作。该项工作较好的发挥了党建引领作用,从“街乡吹哨、部门报到”到如今的“接诉即办”,及时回应了人民群众急难愁盼问题,破解公共机构之间的推诿难题,为公众参与社会治理和公共政策制定提供信息渠道和有效途径。

2019年1月至2021年11月底,北京接诉即办热线共受理意见反映3134万件,3年来需求解决率从53%提升到89%,满意率从65%上升到92%,干部作风发生明显转变,城市治理水平明显提升^①。经过近三年的尝试调整,2021年9月24日,北京市出台了《接诉即办工作条例》,形成党委领导、政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的接诉即办工作体系^②。

对于国有企业来说,接诉即办工作成为发挥为人民服务宗旨的一项重要落脚点,也成为公司及主要领导年度考核工作的重要指标之一。如何提升办诉能力及处置满意度,降低投诉率,建立处置体系,安排人员及资源,已成为某些国有企业必须面对的工作。现以一家承担公共服务功能的国有企业为例,剖析其重塑接诉即办工作流程带来的转变提升。

1 流程分析及再造

A公司是北京市属大型国有企业,业务领域涵盖金融、节能环保、园区开发与运营管理、文化体育、信息服务五大产业板块,参与“四个中心”功能建设和服务首都“三件大事”作为中心工作和投资重点。A公司开展“接诉即办”工作以来,秉承“以人民为中心,为人民办实事”的初心,已满意度100%为目标,通过企业流程控制及战略资源支持,构建一套处置流程,全力解决群众的诉求和问题。

1.1 原有流程分析

投诉接待:A公司首先接到12345热线中心转来的投诉问题,以表格形式记录问题来源、联系方式、主要诉求等信息,确认承接范围,确认为本单位所管理范围则流转至信息处理环节,超出范围的需要进一步与热线中心沟通,按退回

处理。

信息处理:在信息处理中心由专门的信息员与投诉客户进行接洽,尝试初步协商,确认核心问题,记录沟通内容。信息员通过口述就能给予客户满意答复的将停止处理,填写处理结单,归档分析。不能通过口述解决的,则对投诉问题进行分类,交由具体处理部门来协同解决。

问题处置:通过电话了解或实地走访,各处理部门提出专题解决方案,按管理权限逐层审批,并以回复邮件、退费、上门维修等方式,及时对问题或隐患进行处理,现场与客户进行办结确认,归档待合并分析。

回访评价:完成问题处置后,交由信息处理中心对客户进行回访,确认其对公司处置情况的满意度。

1.2 流程再造

对于A公司来说,长期使用的服务流程已不能满足当下企业需要,一是传统问题处理机制无法与现有公司结构进行衔接,单独设立的问题处理中心无法得到具体业务单位的有效支持,在处理过程中经常出现因方案、制度变化等未及时传达到基层,而出现的二次纠纷。二是问题处理机构缺乏激励和检查措施,不能较好的提升满意度,公司接诉即办一直处于达标水平,距离满意度100%具有一定差距。三是对于不断涌现的新问题缺乏有效措施进行疏堵,反复强调主动治理的重要性,但行动上跟不上,仍围绕办理诉求上转,没有真正发现问题根源,积极实施服务改进,造成整体投诉量一直处于高位^③。

经过公司接诉即办工作近2年的试运行,发现了工作流程和机制上急待改进的诸多问题。经系统分析,公司在总部层面提出了接诉即办流程再造任务,明确了核心任务是从提升顾客满意度角度改进工作流程,出发点是从公司战略层面进行规划调整,适时对原有流程进行修正、调适,增加督办、绩效、会商、学习机制,使各分散流程形成一个整体,并引入智能数据平台,使分析决策更加可视化、人性化、及时化,从而进一步促进公司业务步入新台阶。

1.2.1 工作体系

成立由公司党委书记、董事长牵头的领导工作体系,公

司纪检参与督办,各业务单位分设问题处理中心,形成总部一个问题处理中心中枢,带动9家分子公司各业务领域全覆盖的网络联动机制。通过接诉即办月度联席会机制,定期研讨时下热点、难点问题,形成推进合力,并将“接诉即办”纳入各单位绩效考核内容,有效改善接诉即办整体机制的运转效果。

接诉即办领导小组负责跟进督办关系民生、涉及敏感问题或反映集中的诉求事件,专题调度指挥,强力督办推进,确保成效。由总部领导班子成员及子公司党支部书记或总经理组成,每月召开一次月度联席会,推进难点工作。

接诉即办办公室负责综合协调、业务指导、效果评价,接诉即办办公室由总部党办、综合部、问题处理中心联合组成,由公司党委牵头推进各项工作,党办负责组织会议及督办重点事项,综合部负责协调各领导及总部资源,问题处理中心负责制定制度、流程、奖励机制、考核机制,并每月出具分析数据,重点提出难点问题的处理意见。

总部问题处理中心负责信息沟通纽带作用,对外是服务社会窗口,对内负责联系各分中心,整合各业务资源。

各业务领域处置中心负责第一时间处置市民各类诉求,将处置结果进行分析整理,将结果用于业务改进及提升。

1.2.2 工作流程

坚决将“提升顾客满意度”为首要改进目标,全面从顾客角度出发制定机构框架、服务方案、制度流程,从深入调研、提出问题、解决处置机制入手,公司形成了投诉事件“咨询、受理、处置、监督、反馈、回访”为一体的闭环式处置流程,7*24小时连续稳定运行。

问题处理流程:总部处理中心接到12345热线投诉后,第一时间受理事件,填写信息情况表,进行运营范围认定,如需要进一步核实的,初次联系投诉顾客,确认问题核心及需求。确认后的投诉单按业务分类,下发到各分处理中心,分中心第一次联系顾客按服务、产品、人事、物业设施等进行分类,进一步详细了解问题核心,切入顾客本质需求。在了解顾客需求的基础上,分中心联系具体专业人员提出处理方案,从维修、退换、补偿等角度与法律部门共同进行研究。问题处理结束后,由分中心第二次联系顾客沟通治理结果,寻求顾客的理解,收获进一步改进意见。分中心将问题处理整体结果交总部处理中心进行核实,第三次联系顾客征求此次投诉处理的满意度,对工单进行质量监督。如果顾客满意则回复12345,如顾客不满意并仍有诉求,将退回分中心处理,并列入问题跟踪清单,协助分中心处理。顾客一直对处理结果不满意,则将问题进行分类,列如重点督办清单,由接诉即办领导小组重点督办。

1.2.3 保障机制

专项问题会商机制:根据接诉即办领导小组月度联席会意见,每季度设定一个专项整改问题,成立专项推进组,联合相关领域单位及专业公司对热点问题数据加以分析研判,形成专题报告,统筹制定解决方案,并研判事件发展态

势,消除诉求隐患。

学习借鉴机制:编辑整理接诉即办工作月报,形成良好的学习借鉴氛围。一是月报内通报公司整体接诉即办考核结果及各分中心处理情况。二是刊印优秀工作人员案例,表彰先进树立典型,激励员工以更饱满的热情投入到为顾客服务上。三是还原案例,分析“疑难杂症”问题,将优秀处理案例向工作模式进行固化。四是印发最新的上级指示要求,提升全员对接诉即办的关注度及政治敏感度。

风险防控机制:一是各业务之间服务及安全管理部门采取联动机制,将自身业务领域所涉产品进行详细梳理,查摆漏洞,形成服务总手册。同时研究风险隐患,形成风险处置应急预案及标准化的服务处置流程、服务口径,减少因服务纠纷而上升到舆情事件的概率,增加公司风险防控安全系数。二是总部处理中心对反复投诉达10次的问题,列为重点关注问题,提出风险预警,责成对应业务领域公司在1个月内进行全面整改。三是引进数据分析模块,对顾客诉求、顾客信息等进行分析,提出相应的服务建议,交由具体业务领域做进一步提升改进。

考评机制:根据整体工作任务安排,年初与各业务领域单位签署接诉即办责任书,对各单位负责该项工作的组织架构、人员职责、质量要求、结果运用进行约定,明确承办单位和人员推诿、敷衍、弄虚作假等违规行为的处罚内容⁹,确保圆满完成年度任务。结合责任书,总部问题处理中心对各业务领域单位的接诉即办问题响应率、满意率等进行月度考评,并根据公司总部整体接诉即办完成情况进行年度总体考评,对接诉率明显下降的单位进行年度表彰。各子公司年度考评结果纳入支部书记和经营班子年度述职中,向总部书面或会议述职,考核结果占管理层年度考核得分的10%,并与整体薪酬挂钩。公司员工除特殊岗位外,皆在月度绩效中有接诉即办考核得分,接诉率高的单位或部门将影响当月的考核得分,发生重大事故的将影响月度绩效薪酬,若接诉处置满意度不高且多位顾客就一个问题反复投诉,或处置结果不合理造成舆情事件的,将按制度对主要单位领导、主要负责人进行警告或处理。

未诉先办机制:从被动等待投诉,到主动发现问题解决问题,提高风险管控,降低投诉率,达到为诉先办目标。公司总部三管齐下,通过管好服务窗口、增加设施检查、做好技术创新三个层面,降低投诉率。公司提倡全体员工发挥职工工会作用,为公司建言献策,设立服务创新奖项,接纳建议后将对个人给予一定奖励,激励员工及时发现工作中的不足,改进工作环境,提升服务品质。同时从总部高层做起,提倡改进工作作风,反对官僚主义,简化审批流程,提供更加智能、人性化的菜单式服务模式,使服务更加快捷简单。

2 质量管理

A公司对接诉即办工作实施严格的质量管理,在热线处置方面实施10秒接听、10分钟内派件、全年接诉率100%指标要求。对于各子公司问题处置中心的受理要求首接负责

制,在领导小组统一调配下,完成问题处置,减少推诿扯皮现象发生。构建分级处置工作模式,简单问题 24 小时内完成,现场处置问题 2 天内完成,复杂多环节协同处置问题 5 天内完成,并由值班领导督办。

接诉即办处置情况纳入全员绩效考核,以实事求是、客观公正、科学规范、督促与激励相结合为原则,以响应率、解决率、满意率为核心内容,坚持解决诉求为导向,实行问题响应率、处置合格率、顾客满意率的“三率”结果考核体系,实现环节全过程定性管控。

3 模式分析

通过对流程进重塑,增加会商、考核、风险管控等机制,可以有效确保整体工作流程可持续的高效运转,最终朝着提升顾客满意度,助推企业发展的目标不断前进。在新接诉即办模式下,不难发现公司有以下几点变化:一是强化了职责和权力,形成合力。明确党支部书记是第一责任人的职责,有党建牵头抓,纪检参与监督,业务单位出谋划策,形成战略层面的工作合力,较好的将党建管理优势与公司经营管理需要进行高度融合^[4]。二是明确激励机制,凸显了非正式组织及党组织在推进企业发展的作用。在模式带动下,各支部书记从思想抓意识、从制度抓落实,较好的运用了党组织的带动引领作用、支部的战斗堡垒作用及党员先锋模范作用,发动群众与党员共同学习共同进步,培养个人服务典型和创新标兵,实现了物质奖励与精神奖励共同促进,员工主动从业务角色转化为服务角色,公司接诉即办工作进入良性发展阶段。三是结果应用转化率大幅提升。在前期降诉、中期处置、后期改进形成一个闭环模式后,不断涌现工作改进建议,通过研判分析,优秀的建议占比不断提高,结果转化率大幅提升,真正让顾客在小的细节感受到公司的改善,也让提出投诉的顾客在发现投诉问题明显改善后更加支持公司的业务发展。

4 创新与改进

从 A 公司的定位与功能来看,它应兼具公共服务职能属性和自负盈亏独立法人属性,两者相互作用影响。在当前中国经济体制下,应当有效融合行政管理模式和现代企业管理制度,及保持公共服务的政治属性,又能突出企业的经济盈利属性,最终实现可持续的发展模式。通过流程分析与再造、质量控制及资源管理,A 公司的接诉即办工作已进良性循环模式,但如何优化接诉即办工作,如何从源头降诉,合理派诉和有效办诉^[5],提出五方面的建议措施。

(1)生产计划向需求改革转变:传统国有企业生产模式具有一定的滞后性,生产经营过程中会出现缺乏服务主动性、不聚焦群众生活、设施设备更新滞后、信息披露不及时等问题。应提倡在日常经营管理中,将顾客反映强烈的问题前置列入任务计划,与热线高发事件和高发区域相契合,实现未诉先办。加大创新研发,适当的利用新技术解决老问题,利用新理念顶替滞后服务,为客户提供便捷顺畅的双向交流渠道。

(2)营造良好的“服务文化”氛围:应在公司内部开展丰富多样的学习活动,成为学习型组织。每月安排投诉热点问题经验交流会,加强基础性服务的培训,注重参与处置人员的服务品质及专业话术的培训。开展“接诉即办”服务竞赛及技术大练兵活动,强化每位服务窗口人员的工作标准和流程,将竞赛活动中凝练的“好、快、准”作为公司的服务标准,融入到每位员工日常工作中。

(3)提高问题处置质量及信息反馈:为持续提高接诉即办满意度,应从数据分析带动服务质量提升为切入点,由数据专员分析市场趋势、顾客消费习惯等因素,前瞻性地计划层面提出工作发展建议,以科学规划、降低能耗、节约成本为目标,为生产提供精准支撑,将有限的资源进行更加合理的分配调整。

(4)建立自有投诉平台渠道:将日常投诉通过 A 公司自己的问题解决渠道进行化解,减少 12345 热线派单量,分流问题来源。开发掌上热线 APP、微信小程序等年轻人更加喜欢的沟通渠道,积极应用人工智能及大数据分析软件,提高接听效率,增加服务窗口,降低人工成本,将数据分析结果更加高效的应用到问题处理中。

(5)用好媒体:主动接受社会和媒体监督,主动拉近与顾客之间的距离,加强信息公开及服务办公透明化,多利用现在群众喜闻乐见的直播、抖音等平台开展服务互动,增进了解。

5 结束语

本篇论文以 A 公司作为研究对象,通过分析发现了国有企业在处理投诉,解决群众呼声方面存在与现有机构不衔接,缺乏激励机制,在减少投诉方面缺乏有效措施等问题。根据 A 公司的实际情况,本论文从接诉即办工作流程入手,提出了一系列重塑流程及管理机制改革等应对措施。通过组建接诉即办领导小组,明确各级职责,对原有流程进行修正,增加督办、绩效、会商、学习机制,引入智能数据平台,使各分散流程形成一个整体,从而实现了提升顾客满意度及为诉先办的目标,促进公司良性发展。

参考文献

- [1]任珊,杨盼.北京接诉即办改革三周年报告[J].北京日报,2021(12).
- [2]李文钊.北京市“接诉即办”的设计原理[J].前线,2021(03).
- [3]王程伟,马亮.绩效反馈何以推动绩效改进——北京市“接诉即办”的实证研究[J].中国行政管理,2020(11).
- [4]葛蕾蕾.加强新时代干部担当作为的正向激励——地方出台干部激励实施意见综述[J].中国党政干部论坛,2018(09).
- [5]刘元华.接诉即办工作面临的形势与对策研究[J].市场监督管理,2020(20).

作者简介:冯帆(1985-),女,汉族,助理经济师、演出经纪人,中国人民大学在职研究生在读,研究方向:企业管理、国有企业党建管理工作。