

Số: /CTN-CSKH

Trà Vinh, ngày tháng năm 2009

BÁO CÁO

Về chuyến tham quan học hỏi tại Công ty TNHH
Một thành viên Cấp thoát nước Bắc Ninh.

I/ Giới thiệu sơ bộ về Công ty TNHH MTV Cấp thoát nước Bắc Ninh:

- Công ty TNHH MTV Cấp thoát nước Bắc Ninh chịu sự quản lý của UBND tỉnh Bắc Ninh, với nhiệm vụ được giao quản lý vận hành và khai thác các hệ thống cấp nước trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh và hệ thống thoát nước ở thành phố Bắc Ninh.

- Công ty cung cấp nước máy cho khoảng 30.000 khách hàng, gồm các doanh nghiệp, các hộ gia đình, các cơ sở sản xuất kinh doanh, dịch vụ thoát nước cho khu vực đô thị thành phố Bắc Ninh.

- Công suất hiện tại của các nhà máy nước:

+ Nhà máy nước Bắc Ninh: 20.000 m³/ngày đêm.

+ Trạm cấp nước Phố Mới: 1.500 m³/ngày đêm.

+ Trạm cấp nước Lim; 1.025 m³/ngày đêm.

+ Trạm cấp nước Thửa: 3.500 m³/ngày đêm.

- Công ty cam kết thực hiện sứ mệnh “*Phải làm cho khách hàng hài lòng để mở rộng phạm vi dịch vụ và tạo ra nhóm khách hàng có khả năng chi trả cho các dịch vụ của công ty*”.

II/ Nội dung báo cáo:

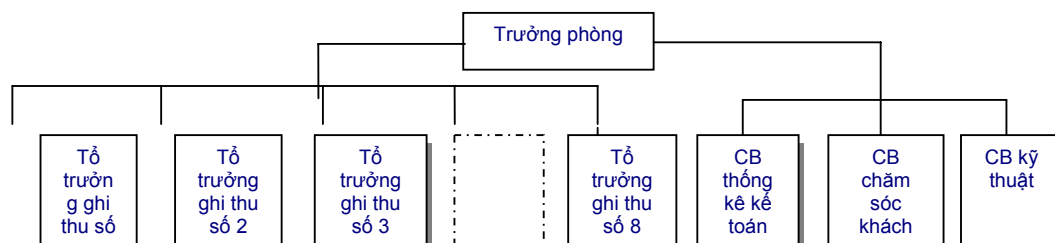
1/ Quá trình xây dựng và phát triển Phòng Quản lý khách hàng: cơ cấu tổ chức, bố trí cán bộ, xây dựng mạng lưới.

Phòng Quản lý khách hàng được hình thành từ năm 1998, có 3.000 khách hàng, với 7 CBCNV quản lý và doanh thu trong năm 1998 là 386.000.000 đồng, tỷ lệ thất thoát 31%.

Đến nay số lượng khách hàng của phòng quản lý khoảng 30.000, với doanh thu năm 2008 là trên 15 tỷ và ước tính năm 2009 là 18 tỷ. Số lượng CBCNV của phòng là 51 người.

Phòng Quản lý khách hàng thực hiện chức năng của phòng kinh doanh, trong đó có tổ chăm sóc khách hàng được thành lập vào tháng 04/2008.

Cơ cấu tổ chức của phòng theo mô hình quản lý trực tuyến, chức năng:



Phòng đã xây dựng được mạng lưới cộng tác viên tại các phường, xã và hoạt động theo chức năng nhiệm vụ của cộng tác viên phường, xã; hàng quý báo cáo hoạt động gửi về công ty, báo cáo sơ kết 06 tháng và tổng kết cuối năm. Mỗi tháng công ty trả lương cho cộng tác viên 200.000 đ/tháng.

Công ty tổ chức các điểm thu tiền ở nhiều nơi và vào một số ngày nhất định, được thông báo trên phương tiện truyền thanh và bằng văn bản trực tiếp để khách hàng đến nộp tiền được thuận lợi. Khi quá hạn thanh toán tại các điểm, khách hàng hãy đến văn phòng công ty để nộp tiền. Ngoài ra khách hàng có thể thanh toán bằng chuyển khoản.

Công ty đã thiết lập các điểm tiếp nhận thông tin đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ hoặc có khiếu nại, thắc mắc hay bất cứ sự phản hồi nào tại các địa điểm thuận tiện.

2/ Các quy trình hoạt động chuẩn, bài học kinh nghiệm và giá trị tăng thêm của Quản lý khách hàng vào mục tiêu chiến lược của công ty qua các hoạt động: Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng, chăm sóc khách hàng, quản lý khiếu nại khách hàng và quan hệ cộng đồng.

- Công ty đã xây dựng hệ thống các quy trình công tác nội bộ của tất cả các đơn vị trực thuộc, quy định rõ sự phối hợp giữa các đơn vị trực thuộc; Xây dựng quy trình hoạt động chuẩn để quản lý thông tin khách hàng từ các quy trình thanh tra đột xuất, thanh tra theo kế hoạch, xử lý sự cố đối với khách hàng, giải quyết khiếu nại, trả tiền thừa cho khách hàng, nộp tiền nước của nhân viên quản lý khách hàng.

- Bài học kinh nghiệm và giá trị tăng thêm của công ty là thực hiện các chiến dịch tuyên truyền nâng cao nhận thức cộng đồng. Công ty đã xây dựng cuốn Điều lệ khách hàng, gửi đến khách hàng cam kết về các dịch vụ của công ty đối với khách hàng. Trong đó nêu rõ các chỉ tiêu cam kết và quy trình giải quyết khiếu nại, thắc mắc; xử lý sự cố, nhằm trang bị cho khách hàng đầy đủ thông tin để hiểu rõ các tiêu chuẩn dịch vụ mà khách hàng mong đợi từ công ty.

- Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng từ phòng Quản lý Khách hàng, phòng Quản lý mạng và từ khách hàng gọi điện trực tiếp hoặc phản ánh trực tiếp.

Phòng Quản lý khách hàng là đầu mối tiếp nhận thông tin lắp đặt đồng hồ, giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng, nhận thanh toán, Tất cả các thông tin đầu vào đều được cập nhật vào máy và được xử lý theo đúng quy trình xử lý khiếu nại của khách hàng.

3/ Các thay đổi trong công tác quản lý khách hàng sau khi có Dự án Quản lý Nước thải tại các Tỉnh lỵ ở Việt Nam:

Dự án Quản lý Nước thải tại các tỉnh lỵ ở Việt Nam tham gia hướng dẫn công ty:

- + Xây dựng bản mô tả chức năng công việc của từng nhân viên trong phòng;
- + Chương trình tuyên truyền nâng cao nhận thức cộng đồng bằng các hình thức: mở cửa cho khách hàng tham quan khu xử lý nước cấp, thi tìm hiểu vẽ tranh bảo vệ môi trường trong nhà trường, thi diễn văn nghệ về bảo vệ môi trường trong các phường, xã thì nhận thức của khách hàng nâng cao lên.

Đồng thời Dự án Quản lý Nước thải tại các tỉnh lỵ ở Việt Nam cũng đào tạo nhân viên quản lý khách hàng các kỹ năng về tiếp xúc, chăm sóc khách hàng. Từ đó kỹ năng làm việc của các nhân viên có tính chuyên nghiệp hơn.

III/ Tình hình quản lý khách hàng của Công ty Cấp thoát nước Trà Vinh và những tiếp thu trong đợt tham quan học tập tại Công ty TNHH MTV Cấp thoát nước Bắc Ninh:

- Phòng Chăm sóc khách hàng được thành lập ngày 23 tháng 11 năm 2009, với 03 nhân viên, chưa có trưởng phòng. Từ trước đến nay, công ty cũng đã thực hiện công tác quản hệ khách hàng và đều giải quyết dứt điểm các khiếu nại của khách hàng. Tuy nhiên, việc tiếp nhận, xử lý thông tin chưa tập trung về một đầu mối quản lý để lưu trữ cập nhật toàn bộ thông tin của khách hàng mà còn nằm rải rác ở các bộ phận và sự phối hợp giữa các bộ phận chưa chặt chẽ, kịp thời.

Qua thực tế tham quan học hỏi tại Công ty TNHH Một thành viên Cấp thoát nước Bắc Ninh (gọi tắt là Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh), đoàn nhận thấy công tác quản lý khách hàng được lãnh đạo công ty quan tâm và thực hiện tốt. Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh đã xây dựng bộ quy trình công tác nội bộ, trong đó ghi rõ bộ phận thực hiện và thời gian thực hiện. Mọi thông tin tiếp nhận tập trung tại một đầu mối là phòng quản lý khách hàng, tại đây thông tin được phân loại và chuyển đến các bộ phận có trách nhiệm giải quyết, sau khi giải quyết phản hồi về phòng quản lý khách hàng để cập nhật, lưu trữ, báo cáo. Việc ban hành các quy trình công tác nội bộ cho tất cả các bộ phận ở công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh, đã tạo điều kiện thuận lợi cho mọi hoạt động của công ty đi vào nề nếp và sự phối hợp giữa các bộ phận có liên quan chặt chẽ, kịp thời.

Hiện tại, Công ty Cấp thoát nước Trà Vinh cũng đã ban hành một số quy trình quản lý nhưng chưa đầy đủ. Điều này, công ty cũng học hỏi từ Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh và chuẩn bị thành lập một tổ chuyên trách hoàn thiện các quy trình công tác nội bộ bao gồm nhiều thành viên của tất cả các bộ phận, nhằm sớm ban hành tất cả các quy trình công tác nội bộ.

- Phòng Quản lý khách hàng của Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh tập trung nhiều hoạt động bao gồm: ghi, thu, phát hành hóa đơn, tiếp nhận xử lý thông tin, thu tiền nước của khách hàng đến nộp trực tiếp tại công ty. Tổ Chăm sóc khách hàng trực thuộc phòng Quản lý khách hàng, nhân sự chủ yếu là của phòng Quản lý khách hàng và một số lãnh đạo các bộ phận liên quan đảm nhiệm chức vụ tổ phó để dễ dàng phối hợp. Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh bố trí nhân viên vừa ghi chỉ số đồng hồ, vừa thu tiền từ khách hàng cũng thuận tiện để nhân viên ghi thu nắm tình hình sử dụng nước của khách hàng, kịp thời phát hiện những bất thường xảy ra tại các hộ sử dụng, nhưng cũng bất tiện là dễ có sự thông đồng giữa khách hàng và nhân viên ghi thu để làm sai lệch chỉ số tiêu thụ. Tất cả các nhân viên ghi thu mới tuyển vào đều được tham gia đào tạo nghiệp vụ ghi thu, những vấn đề bất thường xảy ra trong quá trình ghi thu,..... Phòng Quản lý khách hàng đã tổ chức các điểm thu tiền tại những nơi đông dân cư, tập trung theo các ngày quy định trong tháng để khách hàng có điều kiện thuận tiện đóng tiền nước (đối với khách hàng chưa đóng tiền khi nhân viên đi thu).

Công ty Cấp thoát nước Trà Vinh đang tách riêng công tác ghi, thu, phát hành hóa đơn, thu tiền nước của khách hàng đến nộp trực tiếp tại công ty do phòng Kế hoạch Kinh doanh phụ trách và tiếp nhận xử lý thông tin, quản lý dữ liệu, hồ sơ khách hàng, chăm sóc khách hàng, quan hệ cộng đồng do phòng Chăm sóc khách hàng phụ trách.

- Về tìm hiểu một số công tác quản lý tài chính:

Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh thực hiện quản lý tài chính đối với các xí nghiệp trực thuộc theo hình thức khoán gọn giao nhân công và vật tư, chỉ thu lại khoảng 2,5% giá trị quyết toán công trình trước thuế.

Thực tế Công ty Cấp thoát nước Trà Vinh chưa áp dụng khoán cho các xí nghiệp trực thuộc mà chỉ trả lương trực tiếp tại công ty. Qua đợt tham quan này, công ty học hỏi và vận dụng từng bước theo hình thức giao khoán cho các xí nghiệp trực thuộc để các xí nghiệp năng động hơn, chủ động trong việc tìm kiếm hợp đồng thi công nhằm cải thiện mức lương của cán bộ công nhân viên. Trước tiên công ty thực hiện thí điểm xây dựng quy định giao khoán chi phí phục vụ thi công công trình cho xí nghiệp Xây lắp, nếu đạt hiệu quả cao thì sẽ tiếp tục giao khoán toàn bộ cho tất cả các xí nghiệp trực thuộc.

Nhìn chung, qua đợt tham quan học tập tại Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh, đoàn học hỏi được những kinh nghiệm bổ ích trong công tác quản lý khách hàng. Công ty Cấp thoát nước Trà Vinh sẽ nghiên cứu áp dụng những biện pháp quản lý phù hợp với tình hình hiện tại của tỉnh Trà Vinh để từng bước hoàn thiện hơn.

IV/ Phương hướng sắp tới của phòng Chăm sóc khách hàng:

- Hoàn chỉnh các quy trình làm việc của phòng.
- Kết hợp với phòng Tổ chức – Hành chính xây dựng bản mô tả công việc cho từng nhân viên của phòng.
- Xây dựng kế hoạch phổ biến thông tin của công ty khách hàng và cộng đồng.

V/ Những kiến nghị:

- Đáp ứng nhân sự đầy đủ cho phòng.
- Cung cấp đầy đủ trang thiết bị theo đề án đã được phê duyệt.
- Tham dự lớp tập huấn về chăm sóc khách hàng.

Nơi nhận:

- BGĐ (b/c);
- Dự án QLNT tại các Tỉnh lỵ;
- Lưu.

TM. TPCSKH

Nguyễn Thanh Hòa