

文章编号: 1007-5399 (2014) 05-0036-03

加强和改进邮政服务工作的思考

柳志光

(江苏省邮政公司, 江苏 南京 210066)

摘要: 文章指出了邮政服务工作中存在的不足, 强调了加强和改进邮政服务工作的重要性, 从教育培训、发展机制、案例分析、投诉处理等方面提出了加强和改进邮政服务工作的具体措施, 对邮政企业长远健康发展具有一定的借鉴意义。

关键词: 邮政服务; 民生; 教育培训; 发展机制; 法律意识; 投诉; 案例

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近年来, 邮政企业认真贯彻邮政服务规范, 加强服务质量监督检查, 大力开展优质服务竞赛活动, 为促进又好又快发展发挥了积极的推动作用。然而, 邮政服务与社会公众的期待相比还存在不足, 与服务规范的内容相比还不到位, 与邮政企业转型发展的实际需要相比还有差距。因此, 进一步加强和改进邮政服务工作, 要以经营发展为中心, 认真贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神, 以切实巩固党的群众路线教育实践活动成果为契机, 以切实转变工作作风、加强服务管理、改进服务工作的实际行动, 真正落实各项邮政服务规范, 切实履行邮政服务公众的社会责任, 着力解决社会关注的邮政服务热点问题, 有效化解服务过程中用户的合理诉求, 不断满足社会对邮政服务的新需求和期待, 充分发挥邮政在服务民生、促进社会发展过程中的独特作用, 始终保持邮政企业良好的信誉和形象。

1 加强教育培训, 提升窗口单位员工的服务意识和技能

通过各种形式的教育、培训, 切实提高员工的六种意识: 服务关系发展的忧患意识、做好服务工作的责任意识、提供优质服务的主动意识、争当服务标兵的竞争意识、赢得用户赞誉的快乐意识和杜绝服务投诉的防范意识。大力开展岗位练兵活动, 引导员工立足岗位, 认真学习、熟练掌握和贯彻落实各项服务规范, 提高业务操作能力和效率, 提升员工优质服务理念, 为做好服务工作奠定基础。

2 常态化开展各项服务活动

以“创岗位先锋、创满意窗口、创服务品牌”、“金融规范化服务”等活动为载体, 坚持服务工作常抓不懈, 加强宣传并营造浓厚的“比学赶帮超”竞赛氛围, 促进营业、投递、金融服务规范的进一步落实。充分发挥示范网点和先进员工的引领作用, 学习和弘扬先进典型的精神, 以点带面, 引导员工学先进、赶先进、见行动、作贡献。组织员工对照规范查找服务中存在的不足, 制定提高服务水平的目标, 通过共同努力保证活动开展得有声有色、富有成效。做到想用

户之所想、急用户之所急、帮用户之所需、解用户之所难, 不断创新完善服务举措, 注重做好服务细节, 切实满足社会需求, 让用户在办理业务过程中能够切实感受到邮政的优质服务, 并获得良好服务体验。通过开展活动, 培育更多示范网点和先进员工, 促进邮政服务水平不断提升, 不断提高用户满意度和社会形象。

3 进一步完善融合发展机制, 提升代理业务服务水平

围绕邮政金融转型发展, 加强与银行的协作配合, 重点落实邮政金融规范化服务提升活动各项要求, 根据总行统一要求修订金融服务规范, 调整金融服务神秘人检查标准, 加强对95580客户投诉分析, 进一步降低投诉率。借鉴、学习其他金融机构的服务新举措并结合邮政实际消化吸收, 努力缩小代理金融与银行服务之间存在的差距, 使邮政金融服务水平与业务发展水平相适应。加强与速递物流的协作配合, 做好服务质量的协调、对接工作, 建立相关工作流程, 明确邮政、速递环节责任, 充分利用速递业务流程管理资源条件, 认真处理好邮件查询、赔偿、投诉管理工作, 促进邮政速递品牌提升和业务发展。完善投诉处理联动机制, 提高投诉处理工作效率。

4 创新手段, 不断提升服务管理水平

第一, 设置并稳步降低投诉率指标, 将其列入对基层领导的绩效考核项目。引导各单位提高对服务投诉的重视程度和管理效率, 敦促各单位减少投诉量, 促进各单位对投诉率指标进行层层分解, 使每个单位、部门、网点、员工都清楚各自应承担的服务质量责任, 形成人人防范投诉、人人改进服务的局面, 确保各类投诉不断下降。

第二, 修订服务质量奖惩办法。调整考评项目和奖惩标准, 加大对员工由于主观原因引发的各类问题的处罚力度, 避免产生服务问题; 增设服务质量奖评比项目, 实行百分制, 评比与上级组织检查、主要服务指标完成等情况相挂钩, 并设置媒体曝光等扣分项、服务经验或建议加分项, 引

导基层在注重防范和解决问题的基础上，注重总结经验、提出建议，促进服务工作的均衡发展。

第三，进一步完善服务质量分析制度，引导员工用业务流程管理诊断的思维落实好“四不放过”原则。善于从用户投诉和问题检查中诊断出邮政企业在管理服务、生产作业流程中存在的不足，切实做到处理一件、防范一批、发现不足、及时整改，降低重复发生同类服务问题的机率，切实做到闭环管理。做到使邮政服务热点降温、难点缓解，为邮政服务水平进一步提升扫清障碍。

第四，认真落实服务质量责任制。对于检查中发现的问题和隐患，要明确责任环节和责任人员并严格追究，督促基层真正将闭环管理落到实处。对问题较为突出或隐患较为明显的事项实行服务质量管理课题制，密切结合邮政生产经营模式转变和生产作业流程变革的实际，采取上下结合、分工负责的方式进行研讨，提出流程优化或改进制度的建议或方案，制订针对性整改措施，弥补服务质量工作短板。

第五，优化满意度调查方法。采取寄发调查函与电话问卷调查相结合的形式，科学选取客户样本，确定合理样本容量、样本分布，合理调整调查项目，使之符合邮政服务的基本情况，符合客户对邮政服务的认知，直接让客户按百分制进行评分，确保测评结果稳定且高效。及时跟踪处理用户意见、建议，为改进服务工作提供切实、有效的参考依据。

第六，加大对服务工作的监督检查力度。在实施代理金融服务神秘人检查的同时，适当加入部分邮政营业服务的检查内容；改进检查方法，提高检查效率，组织好邮政服务非现场检查；对接邮政监管部门社会监督员检查结果的整改落实工作。

第七，未雨绸缪，建立并完善有关服务预案，适时组织演练，使基层员工在遇到突发状况时能够有效应对，避免引发服务危机。

第八，加强媒体投诉管理。在相关部门配合下，适当组织优质服务、软文宣传，争取社会公众的理解和支持。加强与舆情监测，有效避免服务中的焦点、热点、难点问题被媒体炒作，对媒体曝光要及时汇报，积极应对，妥善处理，化解危机，降低不良影响。

5 扎实开展服务案例教育工作，有效防范服务投诉

注重总结、推广员工优质服务的经验做法，尤其是典型性、普遍性服务问题的有效应对举措，放大经验做法的效能，形成“一点开花、全面辐射”的局面，丰富和提高员工应对各种服务状况的能力，防止形成新的服务热点、难点。

继续推进典型负面案例的整理、分析，并不断扩充完善，初步形成基本涵盖邮政各方面主要服务问题的案例库。通过办公网、通报、内部刊物等多种形式将负面服务案例传达到所有相关部门直至相关工种的一线员工，充分发挥服务案例的教育、鉴戒、警示作用，使负面案例成为服务工作的教材和改进服务的契机。

探讨完善服务话术。在部分单位开展试点，征集员工在

实际工作中遇到的难以解答、容易引发用户不满和投诉的问题，组织编写规范的参考解释、答复话术，减少由于解释、答复不当引发的服务问题。

6 进一步完善投诉处理流程，有效化解服务危机，树立邮政服务良好形象

11185 客服中心要加强对各类工单的分析，通过建立、完善客户咨询、投诉回复模板等形式，强化业务部门、基层单位对客服中心的支撑，不断提高咨询即时答复率，增强即时解决客户诉求的能力，有效降低工单转办率，不断提高客户满意度。加强对各渠道投诉工单处理时限和回复质量的审核、监控，杜绝处理不及时、简单化回复、回复不实等问题，避免出现因回复不当导致责任错判的现象。

加强对服务投诉的分析、研究，避免服务投诉处理案结案了事的现象。通过处理投诉增进对服务现状的了解，加强对服务问题的分析，积极与相关部门协调，使企业管理、生产组织对照服务投诉这面镜子，找出存在的问题和不足，提出改进服务的建议，制订改进服务的措施，发出服务问题的预警，使邮政服务的一些突出问题从源头得以改进，减少焦点、降温热点、缓解难点。

加强与邮政管理部门的协调。严格按照监管部门要求做好投诉回复，解释好邮政业务规定，防止错判责任的发生。

7 以人为本，调动和保护员工做好服务工作的积极性

对发生杜绝类投诉的要进行严肃处理，对其他服务问题要立足教育整改，坚决杜绝考核处罚简单化的现象；在严抓服务问题整改、处罚的同时，注重对优秀员工的奖励，总结并推广服务经验；建立服务建议长效机制，鼓励员工提出改进建议，及时改进不足，增强服务举措的针对性、操作性、实效性；落实服务委屈奖制度，对员工面对言行极端用户而注重维护邮政服务形象的行为予以认可、鼓励；探索服务处罚返还机制，对被处罚员工在一定期限内工作明显改进的，返还一定比例的处罚金额（杜绝类问题不包括在内），激励员工真正改进服务问题；完善管理部门与一线服务窗口的挂钩联系制度，增强各项管理措施的实际效果；设立内部业务咨询制度，由相关业务管理人员、一线业务能手对网点遇到的疑难业务问题进行即时咨询指导，避免网点因解释或处理不到位造成投诉；注重员工心理感受，改进管理方式方法，消除员工抵触心理，营造宽松、和谐的内部氛围，解决员工主动服务意识不足、落实服务规范不到位等突出问题，提高用户用邮体验；与相关部门协作，适时组织对员工进行思想调查，了解员工的所思所想，有针对性地调动员工做好服务工作的积极性；继续深入开展员工小家建设工作，为员工营造良好的工作和生活环境。

8 增强法律意识，依法做好服务工作

加强对《邮政法》、《省邮政条例》、《邮政普遍服务保障监督管理办法》的贯彻，自觉守法，依法开展邮政服务工

平台商业模式：邮政综合服务平台的制胜之道

在互联网和移动技术高速发展的背景下，越来越多的企业利用平台商业模式改写着自己的商业版图，不少企业借由平台概念取得了巨大成功，如苹果、脸书、谷歌等国际平台企业以及百度、新浪、搜狐等国内平台企业。平台商业模式的特点是利用群众关系建立无限增值的可能性。一个企业只要能够有效引爆网络效应，就是一个成功的平台企业。因此，目前中国邮政倾力打造的综合服务平台对于推动企业转型与创新有着重要的战略与现实意义。

近年来，各省邮政将邮政发展与基本公共服务体系建设有机结合，通过加快渠道建设、丰富业务种类、拓展经营领域、延伸服务深度、提升技术手段等途径，对邮政综合服务平台建设进行了积极探索。截至目前，中国邮政综合服务平台建设已初具雏形。但是，随着信息技术的发展、消费群体的变化以及竞争态势的迅速演变，邮政综合服务平台的发展也暴露出一些问题。

第一，渠道扩张的速度规模与质量效益不匹配。目前，部分省市盲目追求渠道建设速度和数量扩张，只注重收取加盟商的加盟费，忽视站点质量和效益，不考虑能否给加盟商带来长期稳定的收益。这种短期行为不仅不利于综合服务平台的建设，还严重损害了中国邮政的品牌形象。“平台经济”的实践表明，综合服务平台只有成为一个多主体共赢互利的生态圈，才能形成可持续发展的良性循环机制。因此，应建立邮政综合服务平台的效益分析体系，在对全国邮政综合服务平台建设渠道进行摸底的基础上，从经济效益和社会效益两个维度，建立渠道建设规模与质量效益的评价模型，促进各省进行科学的渠道扩张。

第二，现阶段的商业模式与市场竞争态势不匹配。平台商业模式下的竞争早已颠覆了传统竞争模式针对下游客户的直线式、单一性竞争，表现为既复杂又混乱的竞争态

势。竞争者可能是拥有同质性业务的企业，也可能是来自邻近产业、甚至毫无关联产业的企业，跨界竞争将成为一种常态化竞争。正因如此，平台企业的自身定位及商业模式才更重要。目前，邮政综合服务平台的商业模式主要是通过特许经营、商超加盟和社区代理等方式收取加盟费，分成业务收入。在经营内容方面，主要包括邮政业务、代收业务和各地自行开发的区域性业务三大类。这种商业模式还处在价值链的中低端，无法适应当今的市场竞争。邮政综合服务平台应同时定位于公共服务和商业服务：公共服务依托政府，以普遍服务及其延伸服务为主；商业服务以自有网点营业收入、代理网点代理业务收入、代理网点代销邮政产品收入的盈利模式为基础，突出发展线上网店+线下展示销售实体店+线下代购的新型网购服务、团购服务、目录营销、营销推广等电子商务盈利模式，并适时对商业模式进行创新，提升综合服务平台的整体价值，在众多竞争主体中突出差异化优势。

第三，信息化程度与消费群体变化不匹配。伴随着网络时代成长起来的80后、90后正在成为社会的消费主体，网络消费则成为他们最主要的消费手段。目前，邮政综合服务平台以实体平台建设和线下代收业务为主，信息化程度不高，虽能满足目前老龄化人群和农村地区用户的需求，但从长远看与消费群体的变化不相适应。特别是邮政传统业务受信息技术的冲击日益萎缩，邮政网点普遍面临生产能力大量闲置的情况，因此综合服务平台建设应着眼未来，借鉴互联网行业中平台企业的成功经验，积极打造信息化综合服务平台，通过“物理+虚拟”的平台建设，实现综合服务平台的转型。

(中国邮政集团公司上海研究院 黄莺)

作，将不符合上述条例精神的服务行为降至最低。依法做好对客户解释工作，取得社会对邮政服务的理解与支持。

认真学习、贯彻新修订的《消费者权益保护法》，维护客户的知情权、选择权、公平交易权等合法权益，杜绝强迫或变相强迫客户使用高资费业务、强制加办短信等不规范服务行为，杜绝会被消费者协会查处的事件，提高邮政企业的社会形象和信誉；建立内部信息传导机制，及时告知用户邮件传递等方面的突发状况、特殊情况，避免给用户带来不必要的麻烦和损失，维护好企业形象和用户权益。

9 充分利用企业资源，加强对服务工作的支撑

按计划推进局所改造工作，完善服务设施，建立良好的服务环境，为服务工作奠定坚实的硬件基础；加强对服务环境的管理，定置定位，合理布局，不断完善服务功能，增强

用户的用邮体验。

树立以经营发展为中心、以优质服务为保障的观念，增强对服务工作重要性的认识，理顺服务工作管理体系。建立用户诉求在企业内相关部门、环节的传导机制，作为企业改进工作的重要依据；充分利用服务管理部门沟通内外的特殊作用，发挥其在企业管理中的协调作用，完善向内部相关部门反馈用户意见的工作机制；坚持预防为主的原则，让服务部门适度介入业务发展方面的决策，注重听取服务管理部门的意见，提早分析可能存在的服务问题，使方案更加完善，预防服务问题的发生。

收稿日期：2014-05-13

作者简介：柳志光（1972~），男，江苏徐州人，经济师，主要从事邮政服务管理研究。