山航服务发展部顾客关系维护单元:

听见旅客的声音,为你而改变

文/片 本报记者 白新鑫

一条纽带 串起山航、顾客两张网

旅客满意度反映航空公司的服务品质。2014年山航在第三方旅客满意度调查中,总体评分达到91.69分,同比提高2.16分,这是截至目前山航在第三方服务评价中取得的历史最高得分,也是旅客满意度历史最高水平。山航是如何取得这个分数的?

服务品质的高低,投诉率是重要的衡量指标。众所周知,处理顾客投诉是一件比较难干的工作。“我们单元的每个人,都是从一线多年打磨后才来到这个岗位上的。”山航服务发展部顾客关系维护单元经理王世山告诉记者,在山航从事顾客关系维护工作,需要几个“硬条件”:多年的一线部门工作经验自不必多说,民航相关知识、法律法规等,都要“门儿清”。除了这些专业素养之外,在这里工作,必须要有一个好脾气、过硬的心理素质以及强大的抗压能力。

多渠道倾听客户声音,开展旅客满意度调查,收集员工、社会义务监督员反馈的意见,受理旅客投诉与反馈回访……这些都是服务发展部顾客关系维护单元日常的工作内容。而聚焦有效投诉,以问题为导向,将发现的问题与不足加以改进,并制定相应的整改提升措施,促使公司不断提升服务,则是这个团队工作的核心。

王世山介绍说,他们的工作是山航的一个节点,一头连接的是山航各个服务部门,另一头连接的是旅客。“我们就是旅客与山航之间沟通的纽带。”王世山说,这条纽带串起山航与顾客两张网。“有旅客投诉,就说明我们的服务做的还不够好,我们不仅要妥善处理投诉事项,更重要的是要把旅客反映的问题,反馈到一线服务部门,一项项地去落实,不断提升山航服务水平。”

通过处理投诉,汇总分析问题,查找背后的原因,最终形成帮助公司改进服务的决策依据,这是王世山和同事们的工作最具价值的地方。顾客关系维护工作,实际是针对服务失误或即将产生的不满或投诉而实施的补救、改进;另一方面则是关注旅客感受,以客户体验为引领,提升服务品质,建立促进客户满意的管理系统。“一个服务体系成熟的企业,需要有这两套服务管理体系并行,同等重要。”王世山说。

收到顾客投诉 第一个工作日即联系

这样一个四人小团队,却要串起山航与顾客两端,他们是如何处理这两张庞大的网呢?

“近年来,我们通过明确‘投诉处理九原则’,分级授权,打破了以往的管理瓶颈,建立‘1+5’响应评估机制,工作效率及效果得到了质的提升。”王世山告诉记者,所谓“投诉处理九原则”,具体指的是,前端处理第一时间化解矛盾原则,让旅客感受到诚意,在意识和态度上赢得旅客理解;第二个是可预见性原则,航班延误时服务要提前预见、提前预案、人员靠前,争取主动。服务过程中则要遵循五个处置原则,包括第一时间积极取证原则,让证据事实说话;合法合规原则;双方协商、后续跟进及重大投诉报告原则。在事后处置阶段则要坚持改进提升原则,针对旅客投诉属实的问题,要落实“四不放过”:不查清原因不放过,不制定措施不放过,效果不经验证不放过,措施不沉淀不放过。最后还应视情向公众诚恳说明情况。

而建立“1+5”响应机制,可加强对各部门处理投诉事件的客观评估,实现对投诉事件的实时监控。所谓“1+5”就是,收到顾客投诉须在第1个工作日内与旅客建立首次联系,在5个工作日内完成调查处理并反馈到公司,调查结果必须经部门审核评估。“及时与旅客建立首次联系,严格投诉处理时效,这个相当于人与人交往的礼节,体现的是山航的态度和诚意。”王世山解释,不管旅客投诉问题是否属实,都应先礼节性做出回应,调查证实如果不存在问题,一个电话沟通说明就可能消除误会、化解矛盾;如果存在问题,也便于向旅客沟通核实有关情况,获取更多的信息,“帮助旅客解决问题的过程也是修正自身问题的过程。”

在山航,有这么一个小团队,倾听客户声音,聚焦投诉需求,对旅客反映的问题及时有效处理。同时坚持问题导向,从旅客投诉查找服务短板,持续整改提升山航服务品质。他们,就是山航服务发展部顾客关系维护单元。“我们要做的,就是作为旅客的发声器,把旅客的心声传递给各个一线部门。”

一份问卷54项指标 1年3万份调查问卷

王欣是服务发展部顾客关系维护单元的一员,年纪轻轻的他已经在这个岗位上工作6年了。王欣介绍,开展旅客满意度调查、收集员工报告、社会义务监督员的反馈意见等,都是他的工作。单单一个服务满意度调查就是一项巨大的工程。一年3万份调查问卷,王欣需要一份份地整理,把每个月分析问卷反映出来的问题,下发到相关的服务部门进行整改。餐食新鲜程度、乘务员主动服务意识、乘机手续办理人员服务态度、网站购票便捷性……一份小小的调查问卷上,大到地面与空中的各项服务,小到购票网站页面设计的便捷性,各类调查项目足有54项。“这是旅客对我们山航服务最真实的评价,里面还有很多旅客给我们提出的宝贵意见,我需要把这些宝贵的合理意见整理上报,并督促各部门整改落实。”王欣说。

除了一年3万份的服务满意度调查问卷外,王欣每周都要分析员工报告。“员工报告是员工基于SMS(安全管理体系)反映的问题。”王欣说。他通过员工报告发现服务方面的问题后,会通过相关部门的信息管理员把问题反映到具体部门,每个月都要重点监控。“大家都非常积极在寻找服务方面可以改进提升的地方。”王欣说。

王欣告诉记者,他们聘请了30多名经常乘坐山航航班的旅客作为义务监督员,定期提交乘坐山航航班时所发现的服务相关问题,并进行客观评价。而王欣要做的,就是对义务监督员反馈的意见进行处理和反馈。聘请社会义务监督员,是山航高度重视顾客意见的一个体现,“听取来自社会的真实反馈,山航的服务水平也得以不断提升。”王欣自豪地告诉记者,今年第一季度山航旅客满意度达到了94.05分,处于业内领先水平。

“投诉专线”不简单 学会换位思考

同事卢志钢更多的是负责投诉专线。“很多时候,电话另一端旅客的态度确实不算友好,要做好心理准备。”卢志钢说。

令卢志钢印象深刻的电话有很多。一次广州区域大范围雷雨,很多航班被迫取消,绝大多数旅客都表示理解,服从航空公司安排前往酒店休息。但有一名男性旅客坚持拨打投诉电话发泄不满。“很多时候,接听完一个投诉电话后,委屈得都想找个地方大哭一场。”卢志钢向记者说出了心底真实的感受。“但这是我们的工作,我们理解旅客的心情。”换位思考成为他们自我解压的好方法。“如果我是那名旅客,面对航班延误或取消,也会着急。”

时常也会有旅客打进投诉专线来寻求帮助。卢志钢说,如果旅客来电让他帮忙查找丢失的物品,尽管严格来说这并不属于他们的工作范围,但是他们都会积极主动地提供帮助。有一次,一名旅客发现自己的钱包不见了,里面有8000多元现金以及一些证件。情急之下他拨通了山航投诉专线。了解情况后,卢志钢迅速联系上现场工作人员,最后从飞机上找到了遗落的钱包。当钱包完好无损地回到旅客手中时,这名旅客激动地再次拨打投诉热线:“谢谢你们,真的非常感谢,以后我还坐山航的航班。”

一句简单的感谢,让电话这一端的卢志钢心里感觉暖暖的。“那一刻,之前所有的委屈全都烟消云散了。”

倾听旅客的声音 为旅客而改变

“以客户需求为导向。”这是顾客关系维护单元多次向记者提到的话。只有了解旅客的真实需求,服务产品的设计、服务操作程序才可能更贴近旅客需求。“王世山说。山航作为服务型企业,存在的价值就是“为旅客而改变”,客户关系维护工作的目的就是赢得客户信赖。

李鸿雁是顾客关系维护单元资历最老的员工,李鸿雁说:“顾客关系维护,维护是重点,而为客户改变则是最终目的。听取旅客的声音,为他们而做出改变,这样旅客会对山航越来越信赖。”

李鸿雁举例,通过对旅客意见的收集,他们得知在值机服务环节,有时排队等候时间过长,为此山航增加了济南、青岛、烟台基地自助值机设备并努力提高使用率,在前端服务推进网上值机,同时增强手机值机便捷性,大大缩短了旅客排队等候时间,也缓解了工作人员劳动强度。此前,有旅客反映电话接通速度的问题,营销部门据此制定多项接通率提升措施,进一步提高了进线接听率。有旅客反映航班的餐食问题,“尽管餐食的种类有限,而且每名旅客的喜好、口味都不同,我们还是倾听旅客的意见,为他们提供尽可能多的餐食种类以供选择。”李鸿雁说。

“我们要做的,就是作为旅客的发声器,把旅客的心声传递给各个一线部门。当看到旅客对山航的服务竖起大拇指的时候,我们觉得自己的付出是值得的。”李鸿雁说。