

Dự án GTZ TA SỐ: 2000.2208.7
Tài liệu Dự án số: CM 002
Phát hành lần: 01



BÁO CÁO ĐÀO TẠO THEO PHƯƠNG PHÁP HƯỚNG DẪN VỀ GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI CỦA KHÁCH HÀNG

Bắc Ninh, 18.10 – 17.11.2006

Hà Nội, Tháng 12 Năm 2006

Bộ Xây Dựng – Hà Nội

hợp tác với

Cơ Quan Hợp Tác Kỹ Thuật Đức (GTZ)

Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện



Wastewater and Solid Waste Management in Provincial Centers

Người liên hệ
with GFA Consulting Group GmbH

Gudrun Krause

Phone +49 (40) 6 03 06168

Fax +49 (40) 6 03 06169

Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Địa chỉ

GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrugstraße 82
D-22359 Hamburg
Germany

Người chuẩn bị
Lê Thị Mỹ Linh
lm linh99@yahoo.com



MỤC LỤC

1. TÓM TẮT QUÁ TRÌNH HƯỚNG DẪN VỀ GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI CỦA KHÁCH HÀNG	1
2. KẾT QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH HƯỚNG DẪN	2
2.1. Cơ cấu tổ chức của phòng chăm sóc khách hàng	2
2.2. Quy trình hoạt động chuẩn về giải quyết khiếu nại của khách hàng	3
2.3. Bản mô tả công việc	7
3. PHỤ LỤC: DANH SÁCH HỌC VIÊN THAM GIA HỌC VỀ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG .	14

1. TÓM TẮT QUÁ TRÌNH HƯỚNG DẪN VỀ GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI CỦA KHÁCH HÀNG

Vào ngày 10/10/2006, nhóm chuyên gia tư vấn gồm ông Roderick H. Chisholm - chuyên gia tư vấn quốc tế về cộng đồng, chị Lê Thị Mỹ Linh, chị Nguyễn Thúy Hà và Vũ Thị Lan Hương chuyên gia tư vấn trong nước về cộng đồng đã tổ chức buổi hội thảo giới thiệu quá trình hướng dẫn về chăm sóc hệ khách hàng cho công ty cấp thoát nước Bắc Ninh. Mục tiêu là công ty sẽ có đội ngũ cán bộ biết cách làm các hoạt động về chăm sóc khách hàng và sẽ thực hiện các hoạt động này thường xuyên.

Theo yêu cầu của chuyên gia tư vấn, công ty đã hình thành 3 nhóm cán bộ, mỗi nhóm gồm 6 người tham gia dự khóa đào tạo bằng phương pháp kèm cặp hướng dẫn (danh sách học viên ở phụ lục). Chị Linh phụ trách nhóm quản lý các khiếu nại của khách hàng, chị Hà phụ trách nhóm chiến dịch truyền thông, chị Hương phụ trách nhóm điều tra sự thỏa mãn của khách hàng. Mỗi nhóm học một tuần một buổi hoặc cả ngày và kéo dài trong 5 tuần (từ 16/10 đến 17/11/2006).

Kết quả chủ yếu của quá trình hướng dẫn về quản lý các khiếu nại của khách hàng như sau:

- Học viên đã hiểu rõ về cách xây dựng quy trình hoạt động chuẩn và áp dụng xây dựng quy trình quản lý các khiếu nại của khách hàng.
- Học viên nắm được phương pháp phân tích công việc và viết bản mô tả công việc cho trưởng phòng quản lý khách hàng và nhân viên phụ trách khiếu nại khách hàng.
- Bộ phận chăm sóc khách hàng đã được thành lập trong phòng quản lý khách hàng

Một số hạn chế cần khắc phục:

- Mục tiêu của mỗi buổi hướng dẫn chưa thật rõ ràng
- Chuyên gia tư vấn cần chuẩn bị kỹ hơn
- Học viên cần được đào tạo về kiến thức liên quan trước khi tham dự đợt hướng dẫn
- Cần lựa chọn đúng học viên tham gia đào tạo và hướng dẫn

Kế hoạch các hoạt động tiếp theo:

Chị Linh sẽ đến công ty để hướng dẫn nhân viên phụ trách về khiếu nại của khách hàng:

- Hiểu và nắm vững quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng,
- Trả lời điện thoại và giao tiếp trực tiếp với khách hàng
- Thiết kế biểu mẫu để lưu sổ sách về các khiếu nại của khách hàng, viết báo cáo

Dự kiến sẽ tiếp tục đào tạo theo phương pháp hướng dẫn tuần 1 ngày trong vòng 1 tháng (tháng 12/2006 và tháng 1/2007), và sau đó sẽ tiếp tục tháng 1 ngày trong vòng 3 tháng (tháng 1- 4/2007)

Ngoài ra chị Linh dự kiến sẽ tổ chức đào tạo cho nhân viên của công ty hiện đang làm công tác liên quan đến khách hàng các khóa đào tạo về:

- Kỹ năng giao tiếp với khách hàng (giao tiếp trực tiếp và qua điện thoại)
- Dịch vụ và chăm sóc khách hàng

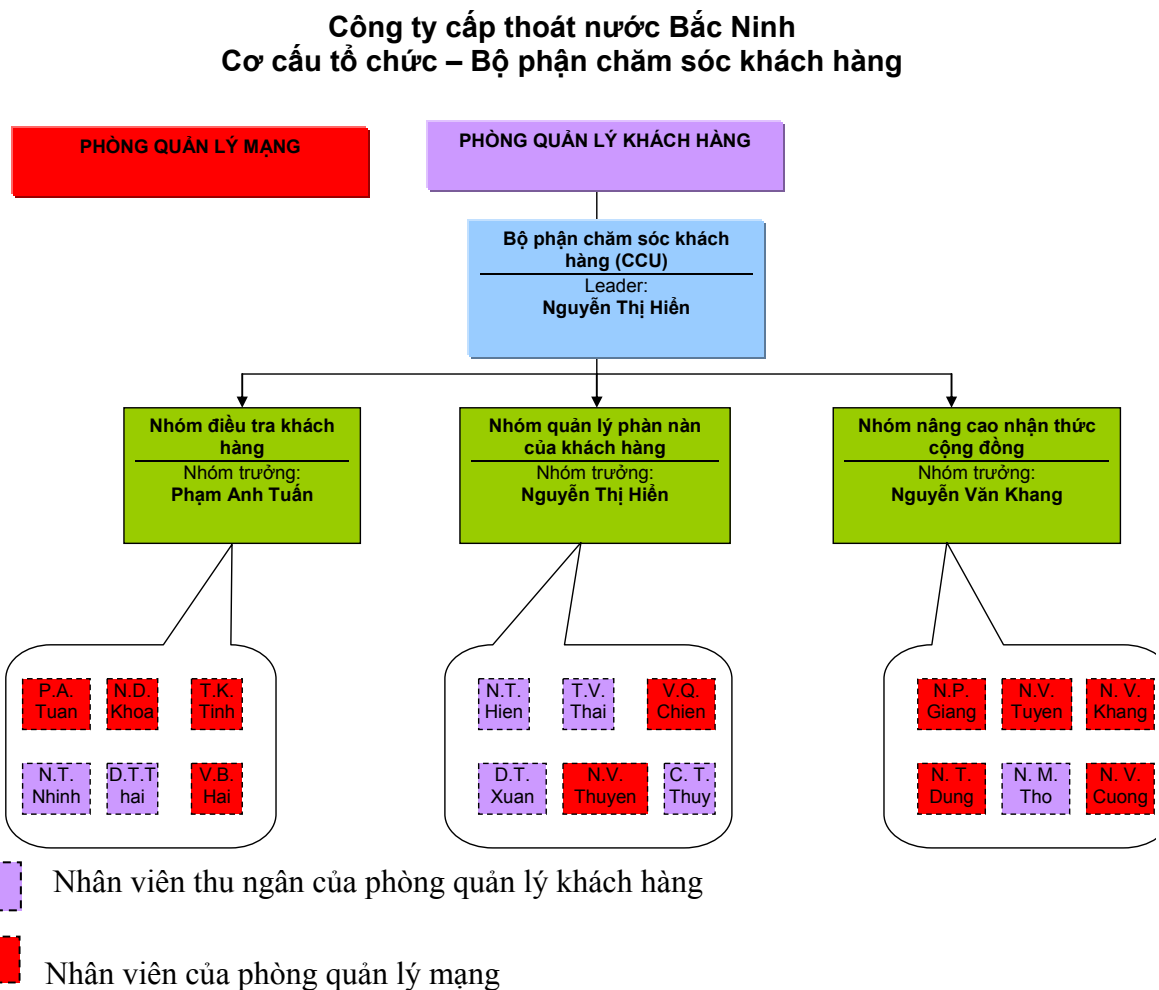
(Kế hoạch này dựa trên kết quả đánh giá sơ bộ nhu cầu đào tạo của nhân viên phòng quản lý khách hàng và phòng quản lý mạng trong hội thảo ngày 10/10/2006 và quá trình làm việc với trưởng 2 phòng này)

Ghi chú: Nhóm chuyên gia tư vấn cũng đã thảo luận với giám đốc công ty về việc cần hình thành phòng chăm sóc khách hàng, có nhân viên và phòng làm việc ở vị trí thuận tiện nhất của công ty hiện nay là văn phòng. Do điều kiện phòng làm việc có hạn nên giám đốc công ty đã hình thành bộ phận chăm sóc khách hàng nằm trong phòng quản lý khách hàng và cử

một nhân viên là chị Nhung hiện đang làm kế toán cho phòng kiểm làm công tác quản lý các khiếu nại của khách hàng. Tuy nhiên chị Nhung lại không được cử theo học khóa này, vì vậy cần có thời gian để hướng dẫn chị hiểu và thực hiện quy trình giải quyết các khiếu nại của khách hàng. Vào ngày hội thảo tổng kết quá trình đào tạo, giám đốc công ty đã thông báo là công ty đang tuyển cán bộ mới đảm nhiệm vị trí này. Điều này đã thể hiện sự cam kết của công ty về hoạt động chăm sóc khách hàng

2. KẾT QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH HƯỚNG DẪN

2.1. Cơ cấu tổ chức của phòng chăm sóc khách hàng



2.2. Quy trình hoạt động chuẩn về giải quyết khiếu nại của khách hàng**QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CHUẨN**

Tên quy trình	QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI CỦA KHÁCH HÀNG		
Quy trình số			
Người viết quy trình		Ngày	
Người sửa cuối cùng		Ngày	

Họ tên của nhân viên thực hiện quy trình	Vị trí
Họ tên người hướng dẫn	Vị trí
Tổ /bộ phận:	Phòng
Thời gian bắt đầu thực hiện quy trình	

Chính sách

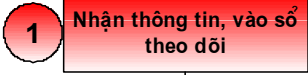

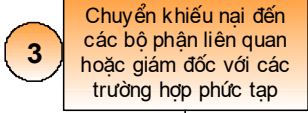
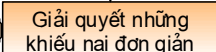
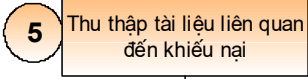
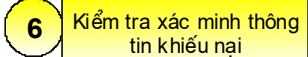
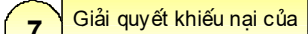
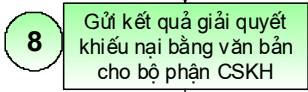
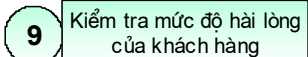
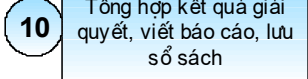
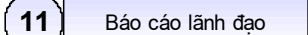
Phạm vi thực hiện: phòng quản lý khách hàng, phòng quản lý mạng, đội thoát nước

Mục tiêu thực hiện
Đảm bảo sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ cấp, thoát nước của công ty.

Chỉ tiêu thực hiện
90% khách hàng hài lòng về dịch vụ của công ty

Cơ sở của quy trình

Bảng 1: Quy trình giải quyết khiếu nại của khách hàng

Các bước	Giải thích nội dung công việc của từng bước trong quy trình	Sơ đồ quy trình
1.	Nhân viên chăm sóc khách hàng chào, tiếp đón khách hàng với thái độ nhiệt tình, cởi mở và lịch sự, lắng nghe ý kiến phàn nàn của khách hàng, trao đổi với khách hàng để hiểu rõ vấn đề (gặp trực tiếp hoặc qua điện thoại). Vào sổ theo dõi thông tin vừa nhận được.	
2.	Nhân viên chăm sóc khách hàng phân cấp độ khiếu nại về mức độ khẩn cấp theo quy định (Bảng 2: phân cấp độ khiếu nại về cấp nước và Bảng 3: phân cấp độ khiếu nại về thoát nước).	
3.	Chuyển khiếu nại đến bộ phận liên quan để giải quyết (Bảng 2,3) hoặc xin ý kiến giám đốc với những trường hợp đặc biệt khó giải quyết	
4.	Nhân viên chăm sóc khách hàng giải quyết những khiếu nại đơn giản trong phạm vi trách nhiệm.	
5.	Nhân viên chăm sóc khách hàng thu thập những tài liệu liên quan đến khiếu nại để thuận tiện trong giải quyết khiếu nại.	
6.	Bộ phận giải quyết khiếu nại cử người đi xác minh thông tin khiếu nại	
7.	Bộ phận giải quyết khiếu nại cần giải quyết công việc trong khoảng thời gian quy định.	
8.	Người giải quyết khiếu nại viết báo cáo về việc giải quyết khiếu nại và gửi nhân viên bộ phận chăm sóc khách hàng để lưu sổ sách và phân tích.	
9.	Nhân viên chăm sóc khách hàng gọi điện thoại hoặc phối hợp với bộ phận liên quan hỏi khách hàng để biết họ có hài lòng về giải pháp đã thực hiện hay không. Nếu khách hàng không hài lòng, báo cáo ngay cho trưởng phòng quản lý khách hàng để có biện pháp giải quyết.	
10.	Nhân viên bộ phận chăm sóc khách hàng tổng hợp kết quả giải quyết khiếu nại, lưu sổ sách và viết báo cáo theo định kỳ (báo cáo giao ban, tháng, quý, năm) gửi trưởng phòng quản lý khách hàng.	
11.	Trưởng phòng quản lý khách hàng gửi giám đốc báo cáo tổng kết tình hình giải quyết khiếu nại	

Bảng 2: Phân loại khiếu nại về cấp nước

	Mức độ khẩn cấp	Thời gian giải quyết	Bộ phận chịu trách nhiệm
1	Mất nước	Có mặt sau 1 giờ	Phòng quản lý mạng
2	Đường ống vỡ do các công trình xây dựng		
3	Vỡ đường ống		
4	Rò rỉ đường ống		
5	Đồng hồ chạy nhanh bất thường, không trả tiền nước	Tới gặp khách hàng trong vòng 24 giờ	Phòng quản lý mạng và phòng quản lý khách hàng
6	Nước đục	Lấy mẫu sau 1 giờ, giải quyết trong vòng 1 ngày	Phân xưởng nước
7	Nước có mùi tanh		
8	Đồng hồ chạy nhanh	Giải quyết trong vòng 2 ngày	Phòng quản lý mạng
9	Rò rỉ ở cụm đồng hồ		
10	Đồng hồ có tiếng kêu		
11	Yêu cầu chuyển đường ống		
12	Hỏng đồng hồ		
13	Đọc sai số	Giải quyết trong vòng 2 ngày	Phòng quản lý khách hàng
14	Nước chảy yếu	Giải quyết trong vòng 3 ngày	Phòng quản lý mạng
15	Giá lắp đặt, sửa chữa có sự khác biệt giữa các gia đình có điều kiện lắp đặt như nhau	Giải quyết trong vòng 3 ngày	Phòng kế hoạch kỹ thuật
16	Thái độ dịch vụ không tốt	Gặp gỡ, trả lời khách hàng trong vòng 3 ngày	Phòng quản lý mạng, phòng quản lý khách hàng
17	Không giữ lời hứa với khách hàng		
18	Giải quyết không kịp thời		

Bảng 3: Phân cấp độ khẩn cấp về thoát nước

	Mức độ khẩn cấp	Thời gian giải quyết	Bộ phận chịu trách nhiệm
1	Tắc ống nước	Tới kiểm tra hiện trường sau khi được báo 1 h, giải quyết trong vòng 1 ngày	Đội thoát nước
2	Tắc hố ga		
3	Vỡ hỏng công trình thoát nước	Tới kiểm tra hiện trường sau khi được báo 1 h, giải quyết trong vòng 2 đến 7 ngày tùy tình hình thực tế	Đội thoát nước, phòng kế hoạch, kỹ thuật
4	Hố ga bốc mùi	Giải quyết trong vòng 2 ngày	Đội thoát nước
5	Kênh mương bốc mùi		
6	Đường úng ngập khi trời mưa	Giải quyết trong vòng 1 ngày	Đội thoát nước
7	Úng ngập cục bộ	Giải quyết trong vòng 2-15 ngày tùy theo mức độ	Đội thoát nước, phòng kế hoạch, kỹ thuật
8	Không trả phí nước thải	Giải quyết trong vòng 1-5 ngày	Phòng quản lý khách hàng, phòng quản lý mạng
9	Ảnh hưởng cây trồng	Kiểm tra hiện trường trong vòng 1 ngày, báo cáo các nơi liên quan trong vòng 5 ngày	Đội thoát nước, phòng kế hoạch, kỹ thuật, Phòng quản lý khách hàng
10	Ảnh hưởng môi trường nước (vật nuôi)		
11	Chưa xây dựng hệ thống thoát nước	Kiểm tra hiện trường trong vòng 1 – 2 ngày và thông báo với khách hàng về kế hoạch xây dựng	Phòng quản lý khách hàng, phòng dự án

2.3. Bản mô tả công việc

2.3.1 Bản mô tả công việc của trưởng phòng quản lý khách hàng

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH
PHÒNG QUẢN LÝ KHÁCH HÀNG
BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Mã số

Mã nhóm ngành

Mã vị trí

Mã công việc

Sub Code

TR

DRV

LAB

Tên công việc

Trưởng phòng quản lý khách hàng

Mối quan hệ**Báo cáo cho:**

Giám đốc công ty cấp thoát nước Bắc Ninh

Chịu trách nhiệm về ai

Nhân viên thu ngân

Nhân viên chăm sóc khách hàng

Nhân viên kỹ thuật thuộc phòng

Mục đích của công việc

Quản lý hoạt động của phòng đảm bảo phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng về cấp nước, và thu tiền nước cho công ty với doanh số cao, giảm tỷ lệ thất thu tiền nước

Quản lý khách hàng, chăm sóc tốt khách hàng để có sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ của công ty

Yêu cầu về trình độ và năng lực

Trình độ: có bằng đại học hoặc tương đương về quản trị kinh doanh, hoặc lĩnh vực liên quan.

Kiến thức về:

- cấp thoát nước
- dịch vụ khách hàng
- những qui định của tỉnh và thành phố, những chính sách và thủ tục liên quan đến việc cung và thoát nước
- luật chuyên ngành liên quan đến lĩnh vực được phân công

Khả năng:

- hỗ trợ giám đốc trong việc xây dựng kế hoạch phát triển công ty có liên quan đến kế hoạch chiến lược về quản lý và chăm sóc khách hàng
- lập kế hoạch công việc trong phòng quản lý khách hàng bao gồm cả bộ phận chăm sóc khách hàng
- nắm vững tất cả các công việc của phòng và đại diện cho nhân viên vắng mặt,
- điều khiển các thiết bị văn phòng hiện đại bao gồm cả máy vi tính
- giao tiếp rõ ràng và chính xác cả bằng lời và bằng văn viết,
- hướng dẫn, kèm cặp nhân viên, giám sát và đánh giá nhân viên về công việc của họ.



Kinh nghiệm: hai năm làm việc về kinh doanh; hai năm làm việc quản lý văn phòng và/hoặc hành chính; hai năm kinh nghiệm về dịch vụ khách hàng.

Đào tạo:

Số giờ làm việc

Trách nhiệm, nhiệm vụ và tiêu chuẩn hiệu quả công việc của trưởng phòng quản lý khách hàng

TT	Trách nhiệm và nhiệm vụ của trưởng phòng quản lý khách hàng	Tiêu chuẩn hiệu quả công việc		
		Kết quả	Số lượng	Chất lượng
1	Xây dựng kế hoạch hoạt động của phòng			
2	Phân công và giám sát công việc của các nhân viên phòng quản lý khách hàng			
3	Kiểm tra đơn xin lắp đặt nước chuyển lãnh đạo ký ; chuyển bộ phận lắp đặt			
4	Phối hợp với phòng kế hoạch – kỹ thuật kiểm tra đơn đốc mắc nước cho khách hàng			
5	Kiểm tra hợp đồng cấp nước của khách hàng, trình lãnh đạo ký			
6	Phối hợp với phòng kế hoạch kỹ thuật lập kế hoạch phát triển khách hàng			
7	Trả lời và giải quyết những yêu cầu và khiếu nại phức tạp của khách hàng			
8	Báo cáo phân tích sản lượng, doanh thu nước và tỷ lệ thất thoát, thất thu tiền nước			
9	Phối hợp với phòng quản lý mạng và các phòng, đội liên quan trong giải quyết các yêu cầu sửa chữa, khiếu nại hoặc xử lý đối với khách hàng vi phạm hợp đồng sử dụng nước			
10	Xây dựng các quy trình hoạt động chuẩn của phòng và sửa đổi những quy trình này khi cần thiết			
11	Tổ chức việc điều tra đánh giá sự hài lòng của khách hàng			
12	Phối hợp với các bộ phận liên quan tổ chức chiến dịch nâng cao nhận thức cộng đồng			
13	Thực hiện đào tạo (hoặc phối hợp trong đào tạo), kèm cặp, hướng dẫn nhân viên trong thực hiện công việc của họ			
14	Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, trao đổi với nhân viên để sửa chữa những khuyết điểm và tìm biện pháp, cơ hội để hoàn thiện.			
15	Quản lý theo dõi mạng lưới cộng tác viên			
16	Phối hợp với lãnh đạo công ty phổ biến chính sách, quy chế quản lý hệ thống cấp nước cho đại diện các ban, ngành của phường xã			



17	Học tập nâng cao trình độ		
----	---------------------------	--	--

Người viết	Ngày:
Chữ ký	Chức vụ
Họ tên	Phòng:

2.3.2. Bản mô tả công việc của nhân viên phụ trách khiếu nại của khách hàng**CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH
PHÒNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG
BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC****Mã số**

Mã nhóm ngành	Mã vị trí	Mã công việc	Sub Code
TR	DRV	LAB	

Tên công việc**Nhân viên phụ trách khiếu nại của khách hàng****Mối quan hệ****Báo cáo cho:**

Trưởng phòng quản lý Khách hàng

Chịu trách nhiệm về ai**Mục đích của công việc**

Thực hiện công việc giải quyết các khiếu nại của khách hàng

Yêu cầu về trình độ và năng lực*Trình độ:* tương đương với trình độ lớp 12, bổ sung thêm các khóa học bồi dưỡng về chăm sóc khách hàng.*Kiến thức:*

- Kiến thức về cấp thoát nước
- dịch vụ khách hàng
- Những quy định của tỉnh và thành phố, những chính sách và thủ tục liên quan đến việc cung và thoát nước
- luật chuyên ngành liên quan đến lĩnh vực được phân công

Khả năng:

- giao tiếp rõ ràng và lịch sự với khách hàng trực tiếp và qua điện thoại
- ứng xử với những khách hàng khó tính
- phân tích các tình huống và vấn đề, xác định các giải pháp cần thực hiện
- giải quyết được các khiếu nại đơn giản theo đúng thủ tục
- điều khiển và sử dụng các thiết bị văn phòng hiện đại, bao gồm máy vi tính

Kinh nghiệm: hai năm kinh nghiệm trong công việc giao tiếp với công chúng trong lĩnh vực dịch vụ công cộng hay tốt hơn là dịch vụ khách hàng.*Đào tạo:***Số giờ làm việc**

Trách nhiệm, nhiệm vụ, tiêu chuẩn hiệu quả công việc

TT	Nhiệm vụ/trách nhiệm của nhân viên phụ trách khiếu nại của khách hàng	Tiêu chuẩn hiệu quả công việc		
		Kết quả	Số lượng	Chất lượng
1	Thực hiện các thủ tục liên quan đến dịch vụ khách hàng cho khách hàng			
2	Nắm vững và thực hiện các quy trình hoạt động chuẩn về giải quyết khiếu nại của khách hàng			
3	Tiếp nhận, phân luồng thông tin khiếu nại và chuyển sang bộ phận phù hợp và xử lý những khiếu nại trong phạm vi trách nhiệm			
4	Giám sát và theo dõi các khiếu nại đã được chuyển sang các phòng khác.			
5	Báo cáo trưởng phòng những trường hợp khiếu nại phức tạp, khó giải quyết			
6	Tiếp nhận và tư vấn những câu hỏi của khách hàng qua thư từ			
7	Kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng về cách giải quyết khiếu nại			
8	Tổng hợp phân tích số liệu về khiếu nại của khách hàng và gửi cho trưởng phòng theo định kỳ			
9	Hỗ trợ trong việc chuẩn bị tờ rơi về tuyên truyền, giáo dục khách hàng về nước sạch và nước thải cho những khách hàng hiện tại và khách hàng mới			
10	Hỗ trợ trong việc chuẩn bị và thực hiện điều tra sự thỏa mãn của khách hàng			
11	Hỗ trợ trong việc giám sát quá trình thực hiện chiến dịch cung cấp thông tin nâng cao nhận thức cộng đồng,			
12	Hỗ trợ trong việc giám sát việc thực hiện các chiến dịch giáo dục nâng cao nhận thức cộng đồng, các chương trình hoạt động dựa vào trường học			
13	Báo cáo tiến độ công việc đang thực hiện cho trưởng phòng theo quy định			
14	Học tập nâng cao trình độ			



Người viết	Ngày:
Chữ ký	Phòng:
Họ tên	Chức vụ:

3. PHỤ LỤC: DANH SÁCH HỌC VIÊN THAM GIA HỌC VỀ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

Danh sách cán bộ/ nhân viên được công ty cử theo học Quản lý khiếu nại của khách hàng như sau:

1. Nguyễn Thị Hiền (Trưởng nhóm; trưởng phòng quản lý khách hàng)
2. Trần Văn Thái
3. Cai Thị Thuý
4. Đào Thị Xuân
5. Nguyễn Văn Thuyên
6. Vũ Quang Chiến

Hai cán bộ quản lý, trưởng nhóm nâng cao nhận thức cộng đồng và nghiên cứu khách hàng cũng được động viên tham dự khóa này:

1. Nguyễn Văn Khang (Trưởng nhóm cộng đồng; trưởng phòng quản lý mạng)
2. Phạm Anh Tuấn (Trưởng nhóm nghiên cứu khách hàng; phó phòng quản lý mạng)