

物业

精细化管理与服务系列

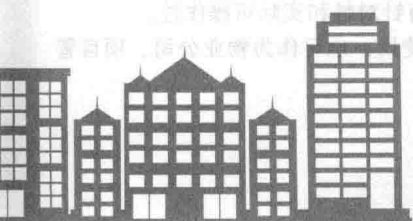


物业项目品质管控 实施手册

邵小云 主编



化学工业出版社



物业

精细化管理与服务系列

物业项目品质管控 实施手册

邵小云 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书内容从宏观到微观,从体系的建立、标准的制定,到服务的执行、监督检查,具体介绍了物业服务质量管理体系建立、物业服务标准化、分项服务质量控制、分包方服务质量控制、物业服务监督检查、物业服务质量改善、物业创优达标等。本书提供了大量的实操范本,具有针对性和实际可操作性。

本书可供专业培训机构、院校物业专业、物业公司等作为培训教材使用,也可作为物业公司、项目管理处、物业从业人员的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

物业项目品质管控实施手册/邵小云主编. —北京:
化学工业出版社, 2015.10

(物业精细化管理与服务系列)

ISBN 978-7-122-25124-4

I. ①物… II. ①邵… III. ①物业管理—手册
IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第212567号

责任编辑:辛 田
责任校对:吴 静

文字编辑:冯国庆
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:三河市延风印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张12 $\frac{1}{4}$ 字数295千字 2016年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



精益生产管理技术在制造型企业已得到广泛应用。随着经济的发展，精益思想逐渐渗透到社会的各个层面，日益受到人们的关注。近年来，有关精益管理在服务业，特别是传统服务业，如物业、酒店、餐饮、零售、汽车等服务业如何运用的话题越来越多。

服务业的精益管理更多的是继承精益生产管理的理念，而非精益生产管理模式。换句话说，精益服务管理是以用尽可能少的投入来获取尽可能多的产出，最大限度地满足客户需求为基本目标的一种管理方法。因而，准确地说“精益服务管理”应被称为“精细化服务管理”。

虽然目前服务业精益管理尚无统一的模式可循，但是本着“精细化服务管理”的基本理念在服务业开展精益管理，也应遵循“为顾客准备好想要的东西；在顾客需要的时间和地点提供价值；不浪费顾客的时间”的原则。服务业是一个管理复杂的行业，其员工多、岗位多、工种多、要求多，管理起来相应地就要费时、费心、费力，若不实施精细化管理，就难以把服务做到位、做得好，也就难以吸引顾客。

物业服务已成为我国社会发展最快的行业之一。物业服务类型涉及住宅、写字楼、商业场所、工业区、医院、学校、酒店等，物业服务面积达数百亿平方米。在物业行业推广精细化管理与服务，也是一个发展趋势。

物业公司精细化管理与服务是将物业管理服务工作制度化、格式化、程序化，强调执行力，也就是细分服务对象、细分职能和岗位、细化分解每一项具体工作，并落实到具体的环节中。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。精细化管理与服务最基本的特征就是重细节、重过程、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。

基于此，我们在多年探索的基础上，结合物业公司的特点和实际工作的需要，编写了《物业精细化管理与服务系列》丛书，可供

前言

PREFACE



专业培训机构、院校物业专业、物业公司等作为培训教材使用，也可作为物业公司、项目管理处、物业从业人员的工具书。

本书由邵小云主编，同时在本书的编写过程中，获得了一线物业管理人员、物业公司、物业管理协会的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有李锋、雷宏、梁惠莉、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、滕宝红，全书由邵小云统稿。在此对大家付出的努力表示感谢！

由于笔者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者

目录

CONTENTS



导读 如何提升物业服务质量..... 1

- 一、何谓物业服务质量 2
- 二、物业服务的全方位质量管理特点 2
- 三、物业服务质量的控制措施 3

第一章 物业服务质量管理体系建立..... 7

第一节 物业ISO 9000质量管理体系的建立要点 8

- 一、建立适合的质量方针和质量目标 8
- 二、建立质量信息管理过程 9
- 三、改进内部质量体系审核 9
- 四、认真做好管理评审 10

第二节 质量方针的制定与执行 11

- 一、质量方针应包含的内容 11
 - 【范本】某物业公司质量方针发布令 12
 - 【范本】某物业公司质量方针发布令 12
 - 【范本】某物业公司质量方针发布令 13
- 二、制定质量方针 13
- 三、质量方针的贯彻实施 14

第三节 质量目标的确定与执行 15

- 一、质量目标的要求 15
- 二、质量目标的内容 15
 - 【范本】物业公司常用的控制性指标 16
- 三、制定质量目标的步骤 18
 - 【范本】某物业公司的质量目标 19
 - 【范本】某物业公司的质量管理目标 19
 - 【范本】某物业公司的质量目标 20
 - 【范本】某物业公司物业管理处的质量目标 22

目录

CONTENTS



四、质量目标的管理	25
-----------------	----

【范本】质量目标管理方案	26
--------------------	----

第四节 质量体系的文件化	33
--------------------	----

一、ISO 9000质量体系文件的内容	33
---------------------------	----

二、质量体系文件编写的基本要求	34
-----------------------	----

三、质量体系文件的编写顺序	34
---------------------	----

四、质量手册编写的基本原则	34
---------------------	----

第 二 章 物业服务标准化	37
---------------------	----

第一节 物业服务等级标准	38
--------------------	----

一、一级物业服务标准	38
------------------	----

二、二级物业服务标准	41
------------------	----

三、三级物业服务标准	45
------------------	----

第二节 物业服务标准化运作	50
---------------------	----

一、完整的服务标准体系	50
-------------------	----

二、实施标准化运作模式的关键环节	51
------------------------	----

【范本】××物业公司客服人员行为标准	51
--------------------------	----

三、物业公司标准化运作改进实施策略	53
-------------------------	----

第 三 章 分项服务质量控制	55
----------------------	----

第一节 客户服务质量控制	56
--------------------	----

一、明确客户服务中心的工作原则	56
-----------------------	----

二、制定客户服务中心的工作质量目标	57
-------------------------	----

三、树立良好的服务意识	57
-------------------	----

四、勤加搜集、整理信息	58
-------------------	----

第二节 保安服务质量控制	59
--------------------	----

一、建立物业安保机构	59
------------------	----

二、配备保安员	59
---------------	----

三、明确重点看护目标	60
------------------	----

四、完善区域内安全防范设施	61
---------------------	----

目录

CONTENTS



五、定期对保安员开展培训工作	61
六、做好群防群治工作	62
七、完善、执行管理制度	62
第三节 工程维保服务质量控制	63
一、维修服务的总体规划	63
二、维修服务环节控制	65
三、维修服务过程检验	68
第四节 设施设备维护质量控制要领	69
一、做好设备管理的基础资料工作	69
二、熟悉设备的运行情况	70
三、建立设备管理质量体系	71
四、建立绩效考核机制	71
五、对设备进行维修保养	71
第五节 保洁服务质量控制	72
一、制定保洁管理措施	72
二、加强保洁制度建设	72
三、提高员工的素质	73
四、予以严格的管理	76
五、开展保洁质量检查	76
第六节 绿化服务质量控制	77
一、建立完善的质量管理系统	77
二、制定科学合理的操作规程	77
三、加强绿化保护宣传	77
【范本】爱护绿化标语 28 句	78
【范本】××小区环保公约	79
四、加强监督检查	79
五、要改造影响居民生活的景点	80
六、做好绿化灾害预防	80

第 ④ 章 分包方服务质量控制

83

第一节 业务外包控制要领	84
一、合理确定外包业务范围	84

目录

CONTENTS



二、充分做好外包服务准备工作	85
三、慎重选择承包商	85
四、完善管理制度	86
五、把好合同的草拟与签订关	86
六、加强外包业务的日常管控	86
七、注重与承包商的双赢关系	87
【范本】物业服务外包控制程序	87
第二节 服务外包质量控制关键点	90
一、确立质量目标	90
二、制定质量标准	90
三、加强双方沟通	90
四、开展质量检查	90
五、处理质量问题	91
【范本】外包项目服务问题改善通知书	91
第 五 章 物业服务监督检查	93
第一节 物业服务监督检查体系	94
一、物业服务监督检查的分类	94
二、物业服务日常质量检查的类别	95
第二节 物业服务质量检查方法	99
一、调查访问法	99
二、问卷法	102
三、询问法	103
四、体验感受法	104
五、质量记录检查方法	104
六、试验（测试）法	105
七、内部质量体系审核方法	106
第三节 物业服务检查指标、标准	108
一、客户服务检查指标、内容	108
二、安全保护服务检查指标、标准	110
三、工程维护服务检查指标、标准	113

目录

CONTENTS



四、绿化服务检查指标、标准	120
五、保洁服务检查指标、标准	120
第四节 物业服务检查制度	123
一、物业管理服务监督检查程序	123
二、质量检查标准及处罚细则	125
三、物业公司月检规定	128
四、物业服务周检工作规定	130
五、事务助理日巡视规定	131
第五节 物业服务检查表格	132
一、月质量检查计划表	132
二、物业管理服务监察检查表——综合管理	133
三、物业管理服务监察检查表——建筑物养护	135
四、物业管理服务监察检查表——设施设备	137
五、物业管理服务监察检查表——保安车辆	140
六、物业管理服务监察检查表——环境管理	142
七、整改实施情况记录	145
八、纠正和预防措施登记表	145
九、纠正和预防措施报告	146

第六章 物业服务质量改善

147

第一节 客户关系管理	149
一、客户分类	149
二、客户访谈	149
三、化解邻里纠纷	150
第二节 妥善处理客户投诉	155
一、客户投诉的分类	155
二、客户投诉的处理	156
三、客户投诉回访	158
四、客户投诉档案	159
五、客户投诉信息的发布与反馈	159
六、客户投诉的统计分析	160

目录

CONTENTS

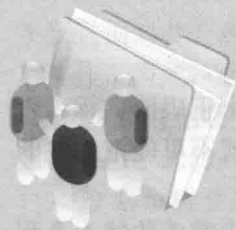


第三节 开展5S活动	161
一、5S的定义与目的	161
二、5S对物业管理的效用	162
三、5S在物业管理中的适用范围	162
四、5S的推行要点	162
五、物业设施、设备的5S要求	164
第四节 开展QC质量活动	169
一、QC小组的产生和发展	169
二、QC小组的概念	169
三、QC小组的性质和特点	169
四、QC小组的分类	170
五、QC小组活动的步骤	171
六、QC活动手法	172

第七章 物业创优达标

175

第一节 创优达标的准备	176
一、创优工作的前期准备	176
二、开展全方位内部评定	178
三、软件准备——迎检资料	179
四、硬件准备——楼宇建筑及配套设施、设备	180
第二节 迎接考评	182
一、接待工作	182
二、汇报工作	183
三、现场陪同	183
四、考评情况汇总	183
第三节 创优达标成果的巩固	184
一、管理活动规范化	184
二、定期开展质量工作评定	184
三、参与和配合政府复检工作	185



导读

如何提升物业服务质量

- ◆ 一、何谓物业服务质量
- ◆ 二、物业服务的全方位质量管理特点
- ◆ 三、物业服务质量的控制措施





一、何谓物业服务质量

提升物业服务质量首要的问题就是必须对物业管理的服务质量有一个正确的认识。否则，将物业管理服务的质量简单地看作仅是住区卫生清扫的干净程度，就不可能把住区的物业管理工作做好。

物业管理的服务质量是指物业管理服务活动达到规定要求和满足住户需求的能力及程度。其服务质量主要包括以下几方面内容。

- ① 基础设施的维护质量。
- ② 物业管理服务的工作质量（服务态度、服务技巧、服务方式、服务效率、服务礼仪、住区的清洁卫生等）。
- ③ 物业管理服务项目。
- ④ 物业小区的环境氛围等。

二、物业服务的全方位质量管理特点

物业管理的全面质量管理，是物业公司全体员工和各个部门同心协力，综合运用现代管理手段和方法，建立完善的质量体系，通过全过程的优质服务，全面地满足住户需求的管理活动。

物业管理服务质量的管理主要特点如下图所示。



物业管理服务质量的管理主要特点

（一）全员的质量管理

物业管理服务质量的优劣，是物业管理各个部门、各个环节全部工作的综合反映，涉及物业管理住区内的全体员工和全体住户。管理者处于管理服务的角度，起关键作用，但是，若没有被管理者即住户配合，再优秀的物业管理也只是一句空话。因此，必须把小区的全体管理者与住户的积极性和创造性充分调动起来，不断提高人的素质，牢固树立“质量第一”的思想，人人关心物业的服务质量，参与质量管理。

（二）全过程的质量管理

物业管理服务工作的全过程，包括对物业小区进行管理服务的前、中、后三个阶段。



不仅是面对住户所进行的服务工作，还包括服务前所做的准备工作，以及服务后的一切善后工作。为此，必须做到以下两点。

① 必须把物业管理的重点从事后把关转移到事前预防上来，以注重结果变为注重因素，防患于未然。

② 必须树立为住户服务的思想，物业管理工作的每一个环节的质量，须经得起住户的检验，满足住户的要求。

（三）全区域的质量管理

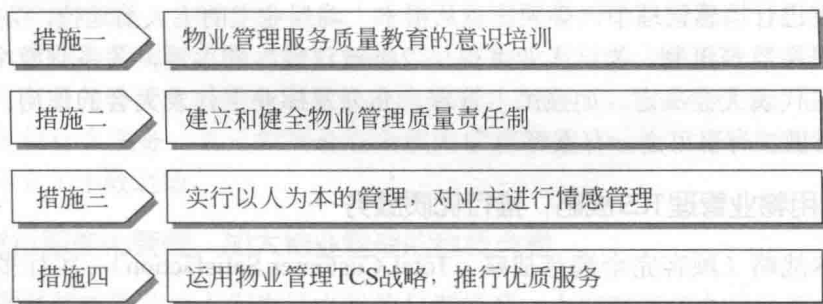
全区域的质量管理主要从组织管理这一角度来进行。每一个物业管理区域的质量管理不仅是对管理者的管理，而且还包括对物业公司领导层的管理，以及对住户的管理，其中每种管理角色都有明确的质量管理活动的重点内容。对领导层则重于质量管理决策，充分发挥众人的智慧，组织、协调物业公司各部门、各环节、各工种人员质量管理的统一活动，对基层管理者而言，要求每个员工都要严格地按标准、按规章制度进行操作，严格检查实际操作情况，完善质量监督机制；对住户来说，要自觉维护住区的各个规定。

（四）全变化的质量管理

随着社会的进步和经济的发展，住户对物业服务质量的要求越来越高，影响住区服务质量的因素越来越复杂，既有人因素，也有物的因素；既有住区内部因素，也有住区外部因素。因此，为了有效地控制各影响因素，物业公司必须广泛地、灵活地运用各种现代化管理方法，如目标管理法、统计法、QC小组质量法等，把心理学、行为科学、社会学等相关学科应用于物业管理的全面质量管理之中。物业管理的全面质量管理必须有效地利用住区的人力、物业、财力、信息等资源，提供符合要求和住户期望的服务，这是物业管理推行全面质量的出发点和落脚点，也是物业管理的基本要求。

三、物业服务质量的控制措施

全面提高物业管理服务质量的水平，必须从基础工作抓起，从物业管理服务过程的质量责任制中的质量管理抓起，从住户对服务的质量信息反馈和及时处理各种质量投诉问题等方面抓起。物业服务质量的控制措施如下图所示。



物业服务质量的控制措施

（一）物业管理服务质量教育的意识培训

质量教育工作的主要任务在于不断增加物业公司全体员工的质量意识，并使其掌握和



运用质量管理的方法和技术。要使每位员工牢固地树立“质量第一”的意识，认识到自己在提高整个物业管理服务质量提升中的责任，从而自觉提高业务管理水平和服务操作技术水平，严格遵守纪律和操作规程，不断提高自身的工作质量。同时要对客户进行售后物业管理意识的教育，如通过文化活动、宣传栏等，进行双向教育，这样才能收到良好效果。

（二）建立和健全物业管理质量责任制

物业管理服务质量责任制是物业公司各部门、各岗位的员工在质量管理工作中为保证服务质量和工作质量所承担的任务、责任及权利。建立服务质量责任制可以把与质量职能有关的具体工作和全体员工的积极性结合、组织起来，形成一个严密的质量体系，更好地保证住区服务质量的提高。

（三）实行以人为本的管理，对业主进行情感管理

在物业管理过程中，业主和用户需要有思考能力、善于判断并满足自己需要的服务。但是，复杂、烦琐的规章制度迫使服务人员消极地执行服务操作程序，而业主却往往要求服务人员按照自己的特殊需求灵活地提供优质服务。

1. 鼓励个性化服务

个性化管理服务实际上包含两方面的含义。

① 在常规性管理工作之外的，针对单个业主所提供的一种特别服务，如单独为业主建立维修记录档案，独立的用水、用电能源的使用记录及节约管理建议，空调等电器的维修保养记录等，根据客户的要求及不同的运行情况单独拟定出的个性检修计划。

② 在常规性服务之外，能够针对业主特殊需要的服务，以满足业主对物业使用功能的不同需求，如管家服务、宠物寄养、学龄童接送等。

物业公司管理层更应指导并鼓励服务人员根据顾客的具体要求，为业主提供定制化、个性化、多样化的服务，授予服务人员享有一定程度的特殊权力，以便服务人员采取必要的措施，满足顾客具体的、特殊的需要。实施以人为本的管理原则，授予员工必要的职权，物业公司就必须尽可能删除烦琐的、不必要的、限制员工决策权力的规章制度和操作规程，在物业公司的实绩考核和奖惩制度中应鼓励服务人员创造性地、主动地为业主提供优质服务。

2. 确保业主的主人翁地位

在对业主进行情感管理中，必须注意从根本上确保业主的主人翁地位，完善民主参与、决策机制和民主监督机制，为广大业主提供“参政议政”的渠道，关系到整个住区发展的大事要由业主代表大会决定。加强民主管理，充分发挥业主代表大会的作用，真正使业主感到“有主可做、有事可定、有家可当”。

（四）运用物业管理TCS战略，推行优质服务

运用TCS战略（顾客完全满意战略，Total Customer Satisfaction），实行多元化的全方位优质服务。

物业公司TCS战略，就是把住户的需求（包括潜在的需求）作为物业公司进行服务管理的源头，在物业管理服务的功能及价格的设定、服务环节的建立以及完善的服务管理系统等方面，以便利住户的原则，最大限度地使住户感到满意。物业公司实施TCS战略进行物业管理全方面质量评价，主要由下图所示的五部分满意指标（即TCS战略的“5S”）所组成。

第一部分

服务理念满意 (Mind Satisfaction, 简称“MS”)

它包括物业公司的服务宗旨满意、服务管理哲学满意、服务价值观满意等

第二部分

服务行为满意 (Behavior Satisfaction, 简称“BS”)

它包括物业公司的服务、经营、管理等行为机制满意、行为规则满意、行为模式满意等

第三部分

服务过程视听满意 (Visual Satisfaction, 简称“VS”)

它包括物业公司的名称满意、标志满意、标准色满意、标准字体满意以及物业公司、物业管理服务的应用系统满意等

第四部分

服务产品满意 (Product Satisfaction, 简称“PS”)

它包括物业公司的质量满意、物业功能满意、物业的外观造型创新满意、服务特色满意、物业管理服务的价格满意等

第五部分

服务满意 (Service Satisfaction, 简称“SS”)

它包括物业管理服务的全过程满意、物业管理服务保障体系满意、对住区舒适安全的满意、住户情绪反应的满意、对整个住区环境的满意等

TCS 战略的 “5S”

为了实现TCS战略, 必须在物业公司的范围内, 根据物业管理服务项目全管理的需要建立起各种职能性小组即各种TCS小组。

可通过展示会来展示物业公司的劳动成果, 交流公司经营和管理的先进经验, 并通过TCS战略的组织活动来激发公司员工的工作热情、激励士气。各种TCS小组从成立到确定主题、收集数据、分析现状、取得成果, 直至建立标准化, 每次每项活动都要在组长的带领下做好记录, 并填写有关标准表格。当情况有了变动或取得进展时要及时上报。TCS战略小组的进展与成果定期在TCS战略的布告栏中给以公布、体现。

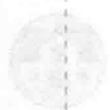
物业公司的TCS战略在实施过程中, 最重要的是树立以“住户需求”为中心的经营思想和理念。如紧贴市场, 了解市场动态, 调查住户的现实和潜在需求, 分析住户的行为动机、住户的承受能力和水平, 并对住户的习惯、兴趣、爱好等方面有一个清晰的理解, 以便物业公司能在服务管理全过程中满足住户的需求。这样, 市场需要什么, 住户需要什么, 物业公司就提供什么服务, 真正做到全心全意为住户服务, 使物业公司能在激烈的物业管理市场竞争中立于不败之地。

(五) 进行智能化管理, 加大物业管理的科技含量

随着网络系统的普及及人们生活水平的日渐提升, 人们对居住办公及经商环境的要求相应提高。智能化的居住环境也成为现代人士的选择, 传统式的物业管理模式已变得不合时宜。智能化的物业管理可提高服务效率, 而且节省人力及降低物业管理的营运成本, 对传统的物业公司是一个很大的挑战。

由于居民都希望享有一个简单便捷的家居环境, 如“三表出户”(即水电气自动化读





表、计算及收费系统)、“一卡通”(计算机磁卡用作出入证及缴费记账卡)及计算机网络系统等方便居民出入、上网、缴费等免除入户抄表产生滋扰等的设施甚受欢迎。

因此,物业公司应充分利用自动化设施,加大管理智能化的科技含量,更有效地实施各方面的管理服务,如在保安防盗方面,利用可视对讲控制、紧急报警、电子巡逻系统、边界防卫、防灾报警等方式,提供更全面、快捷、稳妥服务;在物业服务方面,利用电子抄表、自动化停车场管理、自动化公共照明、电子通告及广告、背景音乐及语音广播、公共设备的自动监控、自动化的文档系统等,使物业管理达到更有系统、更体贴、更便捷的效果;在物业管理网络信息方面,通过增加上网速度、专用电子邮箱、视频等手段,以及综合布线或有线电视网改造,管理服务所提供服务的范围可以从地区性拓展至无地域界限,可提供比以前更多的服务及娱乐。

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图

图 1-1-1 物业管理智能化设施应用示意图