

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

全新解读物业管理服务企业
“以人为本，客户至上”的服务理念

物业管理 客户服务金典

编著 李薇薇 苏宝炜

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

物业管理客户服务金典

李薇薇 苏宝炜 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理客户服务金典 / 李薇薇, 苏宝炜编著. —北京:
人民邮电出版社, 2008. 7
ISBN 978-7-115-18124-4

I. 物… II. ①李…②苏… III. 物业管理—商业服务
IV. F293.33

·中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 069326 号

内 容 提 要

本书从体系框架搭建、系统思路梳理、管理工具介绍、解决方案探讨等几方面对物业管理服务企业的客户服务工作进行了阐述, 细化了客户服务相关岗位及每一工作事项, 并着重对具体的职责、制度、表格、流程、方案等进行了系统的介绍, 力求做到职责、制度与表格相结合, 流程与方案相结合。

本书是一本关于客户服务规范化、标准化、专业化管理的实务工具书, 适合物业管理服务企业各级管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读参考。

物业管理客户服务金典

-
- ◆ 编 著 李薇薇 苏宝炜
策 划 张亚捷
责任编辑 张亚捷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18.5 2008 年 7 月第 1 版
字数: 280 千字 2008 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18124-4/F

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

随着市场经济的深入发展,物业管理服务企业已步入“以客户为中心”的“客户满意”时代。物业管理服务企业应树立“以人为本,客户至上”的服务理念与服务意识,融客户服务于管理工作之中,最终通过物业管理人员的优质服务,使客户真正获得一个美好的生活空间。只有这样,物业管理服务企业才能获得经济效益与社会效益双丰收,同时也能够促进社会的文明进步。目前,提高客户满意度已成为物业管理服务企业能否做好物业管理与服务工作,能否在激烈的市场竞争中处于有利地位,能否有效地处理好物业管理服务企业与客户之间关系,并实现长期可持续发展的关键。

本书共分为六章,分别是物业管理服务企业客户服务综述、物业管理服务的早期介入与前期运作、物业管理服务企业人力资源管理、物业管理服务企业标准化客户服务、物业管理服务企业客户关系管理及物业客户服务超前管理模式运用几部分,不仅是对作者以前物业管理工作的总结,也是对物业管理行业发展问题的探索,其研究的角度新颖、层次鲜明、内容全面、实用性强,实施效果具有普遍意义。此外,书中内容又不拘泥于经验的总结,所得结论源于工作实践,指导性、示范性、操作性强,便于普及,值得借鉴。

本书第一章、第二章、第四章由李薇薇编写,第三章、第五章、第六章由苏宝炜编写。本书作者在撰写过程中参考了大量资料,姜淑秀老师、张画如老师为本书的编写付出了大量劳动,并提出了宝贵的意见和建议,苏光信老师为本书进行了整理、统稿工作,李浩老师对本书进行了校对、审读工作,谨致以诚挚的谢意。李季、苏宝昕、陆嘉完成了全书排版工作,李奇、冀惠芳、王艳鹏、高明、常少杰、刘岩也参加了本书的工作协调和文字编写工作,在此一并表示感谢。

由于在物业管理行业发展中还有许多问题有待探讨和实践,在编写过程中难免有不足和疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

作者

2008年5月于北京

目 录

第一章 物业管理服务企业客户服务综述 /1

第一节 物业管理服务概述 /1

- 一、物业管理服务的对象及宗旨 /1
- 二、物业管理与服务的特点 /2
- 三、客户服务在物业管理服务企业中的作用 /3

第二节 物业管理服务企业机构设置 /4

- 一、物业管理服务企业机构设置的功能 /4
- 二、物业管理服务企业组织架构 /4

第三节 客户服务中心工作职能及员工岗位职责划分 /7

- 一、客户服务中心经理职责权限及任职资格 /7
- 二、客户服务中心主任职责权限及任职资格 /9
- 三、客户服务中心总值职责权限及任职资格 /10
- 四、客户服务中心助理职责权限及任职资格 /12
- 五、客户服务中心前台服务员职责权限及任职资格 /13
- 六、客户服务中心邮件分发员职责权限及任职资格 /15
- 七、客户服务中心电梯服务员职责权限及任职资格 /16

第四节 工程技术部工作职能及员工岗位职责划分 /18

- 一、工程技术部经理职责权限及任职资格 /18
- 二、值班工程师职责权限及任职资格 /20
- 三、土建/精装工程师职责权限及任职资格 /21
- 四、强电工程师职责权限及任职资格 /22
- 五、弱电工程师职责权限及任职资格 /24
- 六、给排水/暖通工程师职责权限及任职资格 /25

第五节 安全管理部工作职能及员工岗位职责划分 /26

- 一、安全管理部经理职责权限及任职资格 /26
- 二、安全保卫主任职责权限及任职资格 /28
- 三、消防安全主任职责权限及任职资格 /29
- 四、内保管理员职责权限及任职资格 /31

五、监控值班员职责权限及任职资格 /32

六、消防安全员职责权限及任职资格 /33

七、中控值班员职责权限及任职资格 /35

第二章 物业管理服务的早期介入与前期运作 /37

第一节 物业管理服务早期介入策划 /37

一、物业管理服务早期介入概述 /37

二、物业管理服务早期介入程序 /40

三、物业管理服务早期介入内容 /42

第二节 前期运作管理服务方案的制定 /43

一、前期运作管理服务方案的相关信息准备 /43

二、制定前期运作管理服务方案的一般程序及要求 /45

第三节 前期物业管理服务运作文案 /48

一、前期物业管理服务协议 /48

二、管理指标的承诺及完成的措施 /53

三、物业管理服务技术支持及保障管理措施 /55

第三章 物业管理服务企业人力资源管理 /57

第一节 人力资源部相关工作规程 /57

一、员工招聘工作规程 /57

二、员工入职与试用工作规程 /59

三、员工培训工作规程 /60

四、员工奖惩管理规程 /63

第二节 物业管理服务企业员工培训 /66

一、员工培训工作的目的和意义 /66

二、物业管理服务行业员工培训的特征 /67

三、优质服务意识培训 /67

四、物业管理服务企业一线管理人员培训 /69

五、全方位立体化培养高素质一线服务员工的策略 /71

六、物业管理服务一线员工培训手册 /73

第三节 物业管理服务企业员工监管与绩效考核 /78

一、员工绩效考核规程 /79

二、员工抽查考核 /80

三、岗位工作考核评分细则 /82

第四章 物业管理服务企业标准化客户服务 /85

- 第一节 业主收房、二次装修作业文案与表单 /85
 - 一、业主收房、二次装修手续的办理流程 /85
 - 二、业主收房、二次装修相关文案 /88
 - 三、业主办理收房、二次装修相关工作规定 /108
 - 四、业主收房、二次装修工作相关表单 /114
- 第二节 客户入伙、二次装修、退租作业文案与表单 /123
 - 一、客户入伙、二次装修、退租工作程序 /123
 - 二、客户入伙、二次装修、退租工作流程 /127
 - 三、客户入伙、二次装修合同文书 /130
 - 四、客户二次装修相关工作规章制度 /136
 - 五、客户入伙、二次装修、退租工作相关表单 /141
- 第三节 日常服务作业文案与表单 /150
 - 一、日常服务工作程序 /150
 - 二、日常服务工作标准 /164
 - 三、日常服务工作规章制度 /171
 - 四、日常服务工作相关规定 /177
 - 五、日常服务工作相关表单 /180
- 第四节 日常巡视检查工作相关作业文案与表单 /184
 - 一、日常巡视检查工作相关流程 /184
 - 二、日常巡视检查工作相关制度 /185
 - 三、日常巡视检查工作相关规定 /190
 - 四、日常巡视检查工作相关表单 /193
- 第五节 客户信函服务提供作业文案与表单 /212
 - 一、客户信函服务提供工作程序 /212
 - 二、客户信函服务提供工作规章制度 /214
 - 三、客户信函服务提供工作相关表单 /216

第五章 物业管理服务企业客户关系管理 /219

- 第一节 客户关系管理概述 /219
 - 一、客户关系管理的概念 /219
 - 二、实施客户关系管理的可行性 /219
 - 三、客户关系管理的基础设施与运作 /220
 - 四、客户关系管理的目的 /221

五、客户关系管理的策略	/223
第二节 实现客户满意的工作要点	/225
一、客户满意概述	/225
二、客户满意度指数理论模型	/228
三、客户满意度测评	/228
四、破解客户的满意公式	/229
五、减少客户不满的关键时点	/230
第三节 客户投诉的处理	/233
一、客户投诉的主要内容和一般途径	/233
二、正确理解投诉行为的意义	/234
三、物业管理服务投诉处理及回访的要求	/234
四、处理客户投诉的步骤和方法	/235
五、处理客户投诉的技巧	/236
第四节 客户关系管理作业文案与表单	/239
一、客户关系管理作业文案	/239
二、客户关系管理作业表单	/251
第六章 物业客户服务超前管理模式运用	/261
第一节 探究物业管理优质客户服务的另一面	/261
一、优质客户服务从重新认识自我开始	/261
二、把每一名员工都培养成企业的形象代表	/262
三、培养物业管理服务企业全体员工趋向一致的价值观	/264
第二节 物业管理服务从细节做起	/265
一、“细枝末节”处体现物业管理服务价值	/265
二、用“精细的服务”创建和谐物业氛围	/265
三、物业管理服务，细节决定成败	/267
第三节 高端“管家式服务”模式	/267
一、什么是“管家式服务”	/267
二、实施“管家式服务”的关键性要素	/268
三、“人性化”服务是“管家式服务”的精髓	/270
第四节 “深度服务”创建物业管理品牌新思路	/270
一、细化物业管理服务内容，理解“深度服务”含义	/270
二、处理好“加强管理”和“深度服务”的关系	/271
三、“深度服务”指明物业管理服务企业发展方向	/272

第五节	建立完善的客户投诉管理体系	/273
一、	我国物业管理服务企业投诉管理现状	/273
二、	国外处理客户投诉的标准现状与发展概况	/274
三、	目前国际投诉管理的通用标准	/274
四、	客户投诉行为管理系统及其应遵循的六项原则	/275
五、	客户投诉行为管理系统构建	/276
第六节	有效构建 E 化物业管理服务模式	/278
一、	防止信息化成为物业管理服务企业品质跃升的羁绊	/278
二、	构建物业管理信息系统的总体要求	/279
三、	有效建立物业管理信息系统技术关键点评述	/279
四、	开发制作管理信息系统及其使用、管理与维护	/283

第一章

物业管理服务企业 客户服务综述

随着市场经济的不断发展,作为以市场化、企业化、专业化、社会化方式来解决房地产后续管理的主要手段的物业管理服务行业有了迅猛的发展。然而随之而来的,是物业管理服务企业与物业客户服务之间的矛盾也越来越多,有的甚至到了不可调和的地步。一方面,物业管理服务工作繁杂琐碎,从业人员经常抱怨自己的付出得不到客户的理解与支持;另一方面,随着生活水平的提高,广大客户享受物业管理与服务及维权的意识也越来越强。作为物业管理服务企业,只有从自身的管理与服务两方面入手,打破“重管理,轻服务”的旧有模式,全心全意为客户提供全面、及时、周到、安全、优质的服务,才能在激烈的竞争中求生存图发展。

第一节 物业管理服务概述

一、物业管理服务的对象及宗旨

物业管理服务的对象不仅是物业项目内的房屋及其配套设施,更重要的是要为物业的使用者提供满意的服务。物业项目在规划设计之初就应本着建筑文化与人文精神内涵要和谐与统一的宗旨,不但要为客户提供一个设计合理、质量优良的室内空间,而且还应为客户提供一个环境优美、自然、亲和的外部空间。这恰恰也是物业管理服务“以人为本”宗旨的硬件基础。

如何实施“以人为本”的物业管理服务,这取决于物业管理服务提供者对物业管理服务的定位及对“以人为本”的内涵挖掘的深度与广度。为此,物业管理服务企业

应成立专门的部门，研究不同客户的服务需求和心理诉求，不断更新与深化服务内容，提高服务水平与服务质量，这样才能使物业管理服务内容更加贴近客户。

二、物业管理与服务的特点

由于物业管理服务是一种不同于其他类型的服务，客户对其服务的切身感受和满意程度直接决定了物业管理服务企业的生存与发展，由此决定了物业管理服务企业必须下功夫研究客户对物业管理服务的感受和意见，并有针对性地提升和改善自身的管理与服务水平。

（一）服务与管理高度统一

没有任何一个行业像物业管理服务行业这样把管理和服务结合得如此紧密，没有优质服务的管理不能称之为物业管理。对于客户来说，缴纳了物业管理服务费就要享受到满意的服务，物业管理服务企业应该100%地满足客户的要求；对于物业管理服务企业来说，收取了物业管理服务费就必须与服务水平及服务质量相匹配。客户对服务的需求千差万别，归结起来“物业”看似管理，实质是服务，两者高度统一。由此可见，物业管理服务企业在日常生活中对客户的作用就是公共服务，物业管理服务企业必须把服务作为管理的重要内容，同时把管理作为有效手段。

（二）管理服务个性化

物业管理与服务的对象千差万别，个性化服务需求越来越强。物业管理服务企业在实践过程中，为了满足这些要求，必须对部分服务项目加大投入，从而提高管理与服务水平。

（三）管理有形，服务无形

对于物业管理服务企业来说，管理是有形的，可以进行量化并制定相关的标准；服务却是无形的，服务项目的设置需要与客户沟通与协作，并按照市场化、多元化的原则予以确定。

（四）客户服务是核心环节

客户服务工作作为物业管理服务企业与客户接触的最前沿，不仅担负着接受客户投诉及报修等工作，还担负着随时向客户传递各项服务信息、展示良好形象的重任。因此，客户服务工作是物业管理服务中的核心环节，服务水平的高低直接影响客户对

物业管理的满意与否，客户服务质量的优劣也直接影响到物业管理服务企业的经济效益与社会效益。

三、客户服务在物业管理服务企业中的作用

客户服务贯穿于整个物业管理服务全部的工作当中，是物业管理服务企业的“生命线”。客户服务在物业管理服务中的作用主要体现在以下几个方面。

（一）客户服务的好坏影响客户对物业管理的满意程度

客户服务的好坏不仅是物业管理服务企业自我考核的一项重要指标，同时也是客户是否满意的关键。服务水平高，物业管理服务企业在其他工作的开展上就会得到广大客户有力的支持；相反，就不能得到客户的认可，轻则客户拒交物业管理费，重则可能会更换物业管理服务企业。

（二）客户服务的好坏影响物业管理服务企业的经济效益

物业管理服务是市场经济的产物，物业管理服务企业实行的是“自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展”的运行机制，其收入主要来源于向广大客户收取的物业管理费用。物业管理服务企业在保质保量完成对客户服务工作的同时，还要积极贯彻“想客户之所想、急客户之所急”的服务精神，全方位、多层次地开展各类满足客户日常生活的服务。这样，物业管理服务企业的经济效益才能最大化。

（三）客户服务的好坏影响物业管理服务企业的形象

目前，客户服务的内容和方式呈现出了多样化的趋势，能否满足客户高标准、多变化、快速扩展的服务需求已经成为国内外评定高品质物业管理服务的一个重要标准。各个物业管理服务企业只有建立“以客户服务为中心”的管理模式与服务理念，才能大幅度地提升服务水平，树立自身良好的企业形象，在竞争激烈的物业管理服务行业中立于不败之地。

第二节 物业管理服务企业机构设置

一、物业管理服务企业机构设置的功能

物业管理服务企业的机构设置要结合物业项目的规模、性质等实际情况,以实现项目管理与运营目标为目的,它的设置应具备以下三大功能。

(一) 服务性功能

作为服务性行业,物业管理服务企业的机构设置必须具备服务性功能,要以方便客户、服务客户为设置原则,以实现物业管理服务企业的服务目标。

(二) 合作性功能

物业管理服务企业的机构是一个有机整体,是由人、财、技术、信息等部门组成的一个运营系统,这个运营系统的整体功能,有赖于系统内各部门之间的协调配合。因此,其服务机构的设置必须有利于物业管理服务企业内部各部门、各班组、各岗位之间的相互合作。

(三) 效益与效率功能

物业管理服务企业的机构设置要从实际出发,以提高项目运营的效率和效益为目的,减少层级,降低管理成本,实现有效监控,提高管理效率。

二、物业管理服务企业组织架构

物业管理服务企业组织架构,如图 1-1 所示。

物业管理服务企业组织架构是表现企业各业务部门的排列顺序、空间位置、聚散状态、信息传递以及管理经营要素运作之间相互关系的一种模式,是实现物业服务中管理与经营的一种形态。组织架构在整个管理服务活动中居主导支撑地位,以保证人流、物流、信息流的正常流通,使物业管理服务企业的经营目标得以顺利实现。其中客户服务中心、工程技术部及安全管理部这三个部门作为直接提供客户服务的一线部

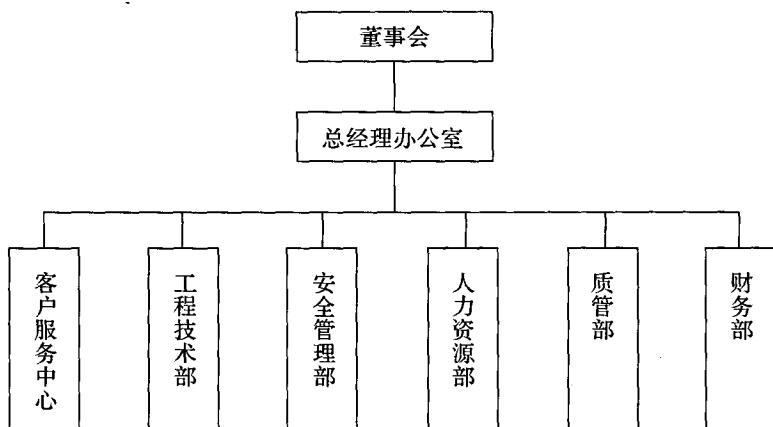


图 1-1 物业管理服务企业组织架构

门，应当具有执行功能，同时还应为物业管理服务企业的管理层思考、判断与决策提供重要的参考信息。人力资源部、质管部、财务部作为企业的二线部门，则起着支持一线部门服务，同时提供企业后勤保障的作用。在此，我们将着力描述客户服务中心、工程技术部、安全管理部这三个一线部门在提供客户服务过程中的实务工作，而对于人力资源部、质管部、财务部的实务工作将适当从略。

（一）客户服务中心岗位设置

客户服务中心岗位设置，如图 1-2 所示。

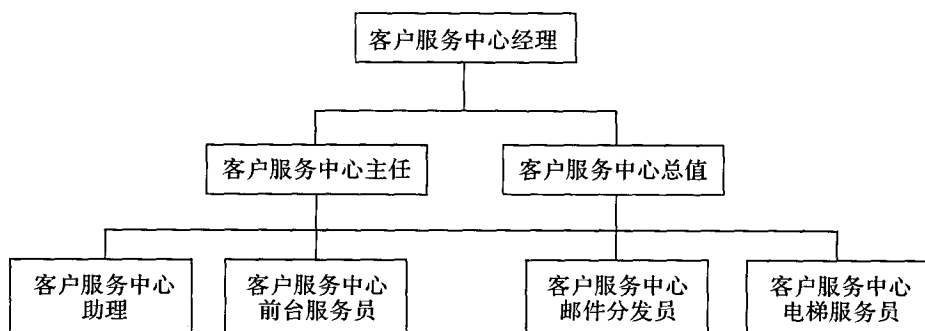


图 1-2 客户服务中心岗位设置

（二）工程技术部岗位设置

工程技术部岗位设置，如图 1-3 所示。

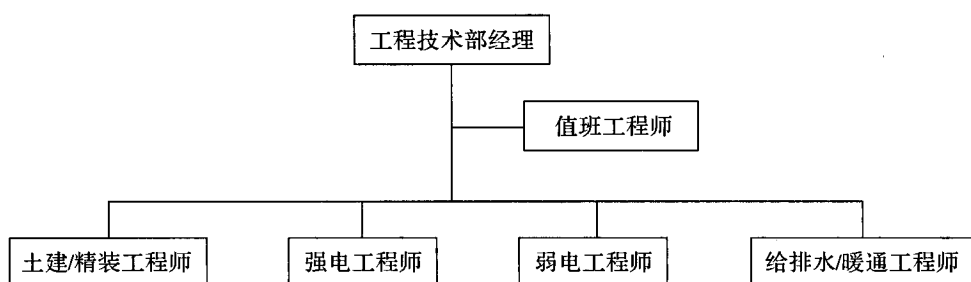


图 1-3 工程技术部岗位设置

（三）安全管理部岗位设置

安全管理部岗位设置，如图 1-4 所示。

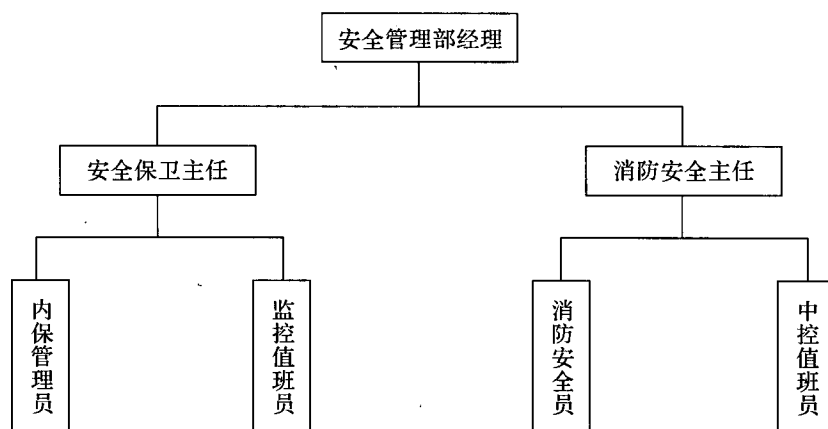


图 1-4 安全管理部岗位设置

第三节 客户服务中心工作职能 及员工岗位职责划分

一、客户服务中心经理职责权限及任职资格

客户服务中心经理职责权限及任职资格，详见表 1-1。

表 1-1 客户服务中心经理职责权限及任职资格

职位名称	客户服务中心经理	所属部门	客户服务中心	直属上级	总经理
职等职级	管 A A1 ~ A6	薪金标准	(略)	职位编制	(略)
1. 职位描述 ① 为了使公司得到更好的发展，确保部门各项工作顺利进行 ② 圆满完成各项任务指标 ③ 依据公司发展战略，结合部门工作制订全年工作计划，并在工作中确保实施 ④ 编制并审核部门年度费用 ⑤ 全面负责客户服务中心工作，协助总经理开展各项物业服务活动					
2. 主要职责权限 ① 在公司质量方针指导下，带领部门员工完成本部门质量目标 ② 严格按照公司质量管理体系的要求落实本部门各项工作，保证 ISO 9001 质量体系在部门内部持续、有效地运行 ③ 熟悉本部门各岗位职责、工作内容和考核标准，定期检查各岗位工作情况 ④ 认真执行物业管理服务法规、政策，总体负责管理和协调所有直接涉及客户的事项 ⑤ 负责实现物业管理服务相关费用的收费率指标 ⑥ 负责保洁、绿植、绿化、垃圾清运等外委专业服务项目的招标和对外委公司提供专业服务的质量管理 ⑦ 负责策划和组织落实为客户提供各项服务、联谊（每年至少两次）和交流活动 ⑧ 与占有 50% 以上产权的重点客户建立良好关系，保持其与公司之间的有效沟通渠道，提供最优质的服务，以保证其满意率达标 ⑨ 每月对发现的问题及时纠正和改进 ⑩ 负责对直接下属进行工作指导以及对本部门员工的培养、培训、发展规划和考核评定 ⑪ 编制中心年度物业管理费测算和部门年度财务收支预算					

(续表)

⑫ 负责制订本部门的工作月/年度计划和进行总结

⑬ 服从领导,完成上级领导交办的其他工作

3. 任职资格

(1) 教育背景

大学本科及以上学历(条件优秀者可适当放宽至大专学历)

(2) 基本素质

① 认同公司的企业文化和经营理念,有大局观

② 为人诚实、正直,作风正派,自律能力强,具有很强的团队合作精神

③ 有责任心,性格稳重,办事细致、耐心、干练

④ 善于学习创新和适应不断变化的环境

(3) 培训经历

① 参加过物业管理服务相关培训

② 取得物业管理上岗证

③ 取得物业管理师证书

(4) 工作经验

① 3~5年以上相关岗位工作经历

② 熟悉并了解物业管理服务行业的特点和基本运作流程

(5) 技能技巧

① 精熟物业管理相关知识

② 有一定的沟通及独立处理问题的能力

③ 熟悉国家及各地的相关法律、法规和政策,并能在实际工作中灵活自如地运用

④ 熟练操作计算机

⑤ 英语会话及书写流利

(6) 服务态度

① 爱岗敬业,并具有良好的职业道德,具有高度的责任感

② 善于协调、善于沟通、心胸开阔,具有很好的团队合作精神

③ 工作认真、踏实、肯干