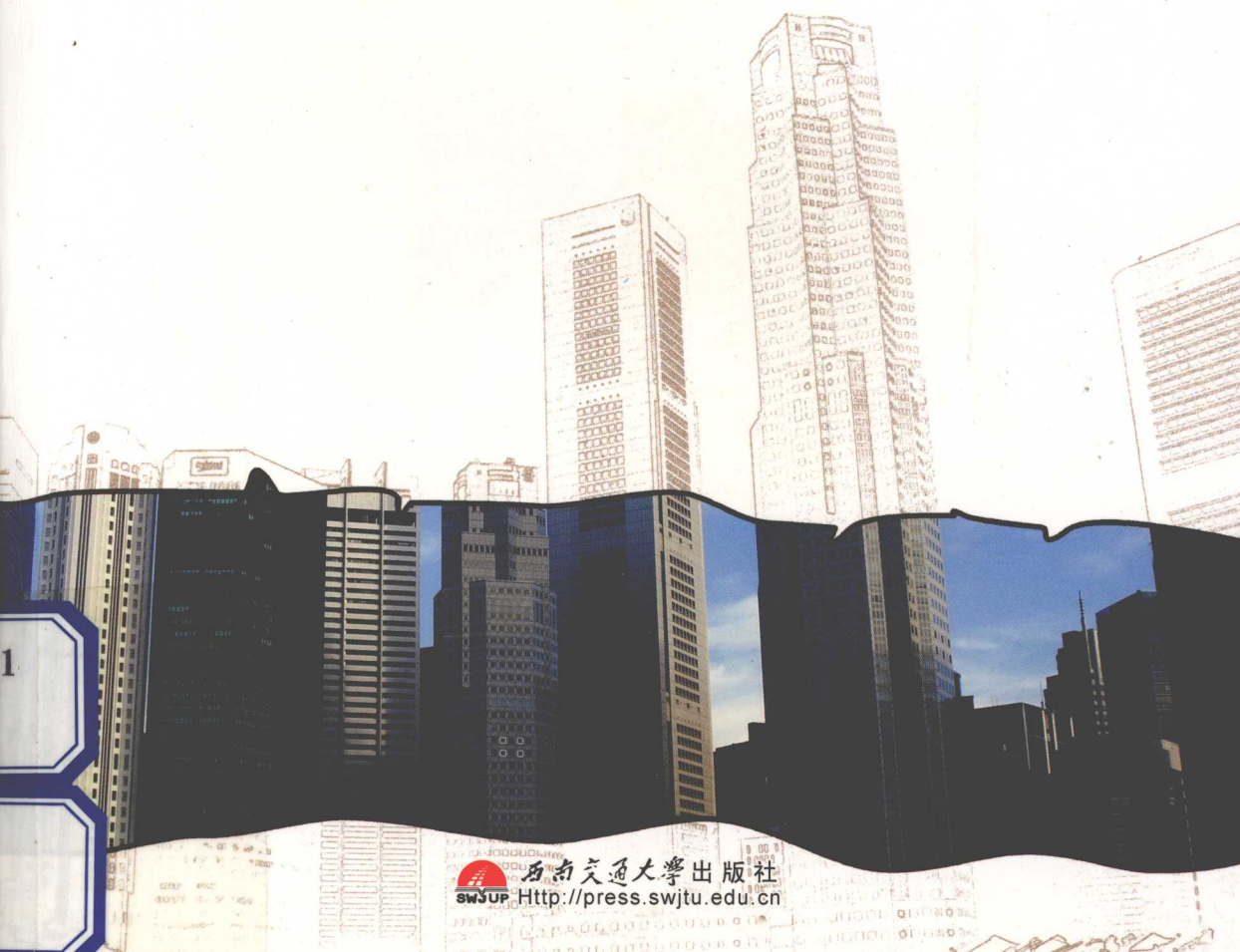


物业服务质量管理 研究与实战

蔡任重 董卫东 唐 飞 主编



西南交通大学出版社

Http://press.swjtu.edu.cn

九江学院图书馆



1810959

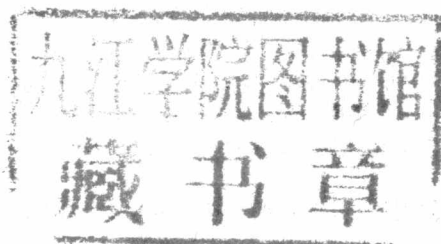
1520582

物业服务质量管理研究与实战

蔡任重 董卫东 唐飞 主编

不外借

F299.277.11/41407



西南交通大学出版社

· 成 都 ·

内容简介

成都市深入推进统筹城乡发展和建设世界现代田园城市的时代大背景，赋予了我市物管行业一个新的历史使命——如何让广大城乡居民共同享受和谐物管创建活动所带来的品质生活。

《物业服务质量管理研究与实战》一书正是一部破题之作。本书主要围绕“以客户满意为核心的全面质量管理”这一科学有效且具有普遍适用性的物业服务质量管理理念展开论述，并从理论和实战两方面对“如何为不同消费层次的客户提供质价相符的优质服务”这一行业难题进行了详尽解析。通过本书，作者在行业内率先为物业服务质量管理给出了明确定义，率先对物业服务质量管理的原理进行了系统而深入的剖析，率先明确提出客户满意度是衡量物业服务质量管理的主要指标，并开创性地将客户期望管理及有形证据管理等理念引入了物业管理行业。

本书可作为物业管理企业管理人员的工具用书，也可作为物业管理专业学生的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

物业服务质量管理研究与实战 / 蔡任重, 董卫东, 唐飞主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5643-1174-2

I. ①物… II. ①蔡…②董…③唐… III. ①物业管理—商业服务—服务质量—研究—成都市 IV. ①F299.277.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 072870 号

物业服务质量管理研究与实战
蔡任重 董卫东 唐飞 主编

*

责任编辑 张雪
封面设计 谢春雷

西南交通大学出版社出版发行
(成都二环路北一段 111 号 邮政编码: 610031 发行部电话: 028-87600564)

<http://press.swjtu.edu.cn>
成都蜀通印务有限责任公司印刷

*

成品尺寸: 170 mm × 230 mm 印张: 13.5
字数: 161 千字
2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5643-1174-2
定价: 36.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

谨以此书献给
中国物业管理改革发展
三十周年



《物业服务质量管理研究与实战》

编审委员会

主 编：蔡任重 董卫东 唐 飞

编审委员：（以姓氏笔画为序）

何华荣	沈 梅	巫庆敏
闻 涛	袁庆华	唐宗伟
唐 飞	黄兴华	黄明泉
董卫东	蔡任重	

前 言

近年来，成都市的物业管理工作，坚持以人为本、统筹城乡、和谐规范发展的指导思想，顺应城镇居民通过住房保障和市场交易获得住有所居，乡村农民集中居住后对居有所安的强烈要求，将物业管理纳入社区（含农村新型社区）管理中，与社区中的社会管理、公共服务、居民自治一起齐抓共管；经历过抗震救灾的洗礼和灾后重建的提升，以及统筹城乡的推广，走出了保障低端、规范中端、引导高端的城乡物管发展路子。对城乡社区住宅院落的物管规范化实行区（市）县政府主导、街（乡）组织、社区落实、居民参与、行业培训、部门指导监督的推动方式，对商品住房和其他非居住物业的物业管理则大力推行社会化、市场化、专业化、民主化的发展方式，不断地推动城乡物业管理扩面。与此同时，注重提升物业管理质量和品牌，通过信息公示化、宣传系统化、教育制度化、监督常态化、沟通经常化、矛盾预警化、纠纷属地化、事件报告化、机制长效化等努力创建和谐物管，在法治与契约物管、标准物管、人本物管、共管物管、文化物管、绿色与智能物管、阳光物管、信用物管、价值物管等方面体现和谐物管形态，涌现了一大批优秀的物业服务机构、企业负责人、项目经理和业主满意度高的物管示范项目；物业管理在全域成都获得扩面提质的同时，也充分体现了其在保障民生需要、改善生活与工作环境、提升居住质量、引导并激发居民消费需求、促进经济增长和节能减排、增加就业、维护稳定、提高民主体理物业能力等方面不可替代的重要作用。行业形象大为提升，行业贡献普遍获得认同，行业地位空前突出。

随着统筹城乡发展的深化和新一轮西部大开发的实施，物业管理呈现了前所未有的旺盛需求。这需要相应的措施支撑，“制度要创新、

理论须先行、研究是基础”，但是行业发展中还存在着以下几个方面的问题：研究市场、研究需求、研究政策、研究理论的气氛有待进一步浓厚；研究机构与实践方面专家的力量有待进一步整合；对行业的价值体现、如何扩面提质等有待更深入更全面更系统的研究；行业内全身心将工作当事业、将事业当生命来关爱、耕耘的职业精神有待进一步激发；部分服务机构对关注民生、服务民生、改善民生的重视度有待进一步提高，激发、引导业主的内生需要并经营业主的生活的敏锐性有待进一步增强等。因此，行业内部分有识之士在深入分析服务行业的共性和国内外物业管理先进经验的基础上，提出了总结、提炼、推广富有成都特色的物管发展模式的建议，并从民众普遍关心的物业服务质量研究入手，系统揭示了物管的本质、特点、运行规律，传导一些实际操作方式方法，提供一系列可资借鉴的案例；旨在推动行业在政策研究、理念宣扬、信息传播、行为引导、教育培训、经验交流、品牌推广、激励与惩戒等方面不断地跨越前行，不断地铸就辉煌，不断地为人类文明进步奉献责任管理、良心服务。

当然，由于时间仓促和境界的高度、视野的宽度、研究的深度不够，书中难免有一些不足之处，敬请读者予以包涵并指正。本书毕竟从一个侧面反映了这些研究探索者对物业管理这一伟大职业的终生挚爱之情，“感恩在心中，诚信在言行”，但愿此书的出版会引来行业内更多、更丰富、更系统的研究、传导与学习提高。

蔡任重

二〇一〇年十一月

成都交大房产企业集团董事长

孟刚专文推介

早就听说交大智能物业在参与编写一本物业服务质量管理方面的专著。

最近，向卫东索要了书稿，抓紧时间看了，颇有些触动。在交大房产 23 岁生日马上到来的时候，愿意写一点感想，以表示我对交大房产历史上第一本管理著作出版的欣喜。

在交大房产的企业文化中，有三个关注，其中一个关注就是高度关注业主和客户。所以在经营中，始终坚持着“用户的满意度是衡量品质的最终标准”这一原则。正是因为这一点，我们在行业内较早成立了物业服务企业。而且，出于对物业管理行业必将走向专业化发展道路的判断，从智能物业成立之初，我们就对其有了区别于大多数房地产开发商对下属物业公司的定位。

第一，要求智能物业必须自负盈亏，集团在任何时候都不会予以任何形式的补贴。之所以有这一要求，是因为我们清醒地认识到，依靠母公司补贴而生存的物业企业，它的发展是不可持续的，也是违背市场规律的，而且，也会使物业企业不能真正认识到客户是自己的“衣食父母”。

第二，要求智能物业在集团内部站在业主的角度来考虑问题，提出建议，安排工作。多年来坚持将客户满意度作为集团考核智能物业的一个主要指标。年年聘请第三方专业的调查公司对智能物业的服务品质进行客户满意度调查。

“有压力才有动力”，正是因为有了上述定位，智能物业一方面不得不进行有效的成本控制，以应对收入增长相对平稳与经营成本快速刚性增长之间的矛盾对企业带来的巨大挑战；另一方面，必须充分研究客户的需求，并且利用企业有限的资源最大限度地提升客户满意度。今天，我们欣喜地看到，交大智能物业已经具备了在“质价相符”的前提下，为不同客户群提供优质的差异化服务的能力。这一点，从交大房产如此之高的客户满意度和重复购买率等方面，都得到了强有力的印证！

在积极参与和谐物管创建活动的过程中，交大智能物业能够在行业主管部门的指导下，通过长期的研究与实践，提炼出“以客户满意为核心的全面质量管理”这一具有普遍适用性的物业服务质量管理理念，除了上述原因外，还与其特有的高校背景息息相关。正是由于继承了百年学府的谦谦师道、淳淳学风，智能物业才能甘当行业的“修行者”，并将自己的经验和收获毫无保留地奉献出来，与大家共同分享。

因此，我认为，本书不仅适合于在物业管理行业内推广，同时，房地产行业的同仁们也值得一看。

四川国经兆维管理咨询有限公司总经理

陈敏专文推介

国经兆维作为一家管理咨询公司，与交大智能物业最初的合作，就像我们与其他近万家客户单位一样，只是涉及业务层面。然而，随着双方接触的深入，特别是在与董卫东先生有过几次思想碰撞后，我们才真正感受到，原来交大智能物业在低调内敛的企业形象之下对物业管理行业有着如此之深的洞察力！更加难能可贵的是，作为成都市和谐物管创建活动的深度参与者，交大智能物业在行业主管部门的指导下，通过不断的研究与实践，已经形成了一套科学有效、具有普遍适用性的物业服务质量管理模式，并且提炼出了“以客户满意为核心的全面质量管理”理念。

交大智能物业将“致力于成为卓越的物业服务质量管理解决方案提供商”作为企业的愿景，国经兆维的历史使命是“专业推动中国各类组织实现国际标准化”，二者之间有诸多不谋而合之处。于是，作为同样具有高度社会责任感的两家企业，最终结成战略合作伙伴就成了必然！我相信，通过双方在认证咨询和管理咨询领域的深度合作，必将会为物业管理行业服务质量水平的提升做出积极的贡献！

以国经兆维公司近二十年专注于认证咨询和管理咨询所练就的专业眼光来判断，《物业服务质量管理研究与实战》一书的推广，必将会进一步推动物业管理行业的专业化进程！

目 录

第一章 物业服务质量概述	1
物业服务概述	3
物业服务质量的概念	8
物业服务质量的特性	9
物业服务质量管理的原则	16
物业服务质量管理方法论	20
推进全面质量管理的三个阶段	29
第二章 物业客户期望管理	33
期望概述	35
影响客户期望的主要因素	37
客户期望的确定	42
附 物业客户期望调查表	45
第三章 物业服务质量标准	51
物业服务质量标准概述	53
物业服务质量指标	54
制定物业服务质量标准的注意事项	55
第四章 物业服务质量控制	63
物业服务质量控制概述	65
物业服务质量控制的原则	66
物业客户投诉管理	71
有形证据	76
附 成都××物业服务有限公司品质检查标准作业规程	81

第五章 物业客户满意度测评	89
客户满意度测评概述	91
客户满意度测评的作用	91
物业客户满意度测评工作的程序	92
附 成都××物业服务有限公司客户满意度调查表	101
第六章 物业项目人力资源管理	105
项目人力资源管理概述	107
项目物业服务人员的特殊素质要求	108
项目绩效管理	111
项目中的日常人力资源管理	113
附 成都××物业服务有限公司××年度目标责任书	122
第七章 服务文化建设	127
服务文化概述	129
服务文化的主要作用	130
塑造企业价值观 确立服务文化	131
服务文化建设与管理的紧密结合	134
附录	141
附录一 成都市普通住宅物业服务等级标准	143
附录二 成都市地方标准《写字楼物业服务规范》	150
附录三 成都市农民集中居住区物业服务事项与 质量规范(试行)	179
附录四 成都市保障性住房物业管理办法	182
附录五 成都市和谐物管创建示范单位展示	189
参考文献	199

第一章

物业服务质量概述

物业服务质量，是物业服务所具有的、能用以鉴别其是否能够确保客户满意的、一切特性和特征的总和。客户满意度是衡量物业服务质量的主要指标。物业服务企业应该建立一种以客户满意度为核心的全面质量管理理念。



物业服务概述

我们要进行物业服务质量管理的研究，首先要认识到，物业管理业作为服务行业的一种，具有服务行业的基本特性，同时它又具有区别于一般服务行业的独有的特性。

物业服务的概念

关于物业服务的概念，2007年8月26日公布的《国务院关于修改〈物业管理条例〉的决定》给出了明确定义：本条例所称物业管理，是指业主通过选聘物业服务企业，由业主和物业服务企业按照物业服务合同约定，对房屋及配套的设施设备和相关场地进行维修、养护、管理，维护物业管理区域内的环境卫生和相关秩序的活动。

物业服务的特性

业内对物业服务的研究，大量借鉴了服务研究方面已经取得的一些成果。对于服务的概念，国内外许多服务管理学者有不同的定义。这里我们借用韦福祥博士（后）的定义：“服务是一种或多或少具有无形性特征的活动或过程，它是在服务提供者与服务接受者（服务对象）

互动的过程中完成的,服务行为主体是为了另一个主体对象获得利益,同时,服务也是一个企业实行差异化战略的重要手段,通过服务的差异化,企业可以创建自己长期的竞争优势。”

由于物业管理在我国起步较晚,而且最先是作为房地产业的一个延伸链存在的,所以,业内对物业服务质量管理的研究没有引起足够的重视。在实践中,更多的是简单地将其他服务行业的质量管理方法和经验照搬到物业管理行业,而缺乏针对物业服务独有特性的研究。

那么,物业服务具有哪些特性呢?

物业服务的无形性

同其他服务行业一样,无形性是物业服务最明显的特点之一。物业服务与其他有形产品不同,它不是一个静态的“物”,而是一种动态的使用价值。它不固定或不物化在任何耐久的对象或可以出售的物品之中,不能作为物而离开服务者独立存在。客户在接受物业服务之前,是无法看见、听见、品尝、触摸、嗅闻这一服务的。接受服务之后,客户并未获得服务的物质所有权,而只是获得一种消费经历。

由于物业服务是无形的,客户在接受企业的服务之前,往往无法肯定他们能得到什么样的服务;尽管行业协会制定有服务标准,我们在物业服务合同中对服务内容和标准也有明确约定,并且在物业服务区域内进行了公示,但对一般的客户来说,物业服务仍然非常抽象,很难描述。因此,不少客户往往无法明确说明他们希望得到什么样的服务,即使客户曾接受过某种服务。可见,客户在接受物业服务之前所面临的购买风险,要比他们购买有形产品时面临的购买风险大得多。

消费者在购买有形产品之前,可以通过产品的外观、造型甚至对





性能进行试用,以对产品的质量进行判断。而由于物业服务的无形性,在绝大多数情况下,客户无法对物业服务进行试用。客户(业主)在选择物业服务企业之前,如果客户从未接受过该企业的服务,就只能根据他人的知识和经验来判断企业所提供服务质量,从而进行选择。如果客户无法从他人那里获得有关信息,就只能根据企业的广告宣传和口头许诺,决定是否选择某一家企业。如果客户无法从企业和其他人那里获得有关信息,就只能盲目作决定。这就不难理解,为什么很多业主在选聘物业服务企业的表决票中,常常填上诸如“不清楚”、“不知道”、“无所谓”和“随大流”等意见。

由于物业服务的无形性,客户对服务质量的评价一般比较主观,客户一般用经验、信任、感受和安全等语言描述服务,方法十分抽象,很难客观评价一项服务质量的好坏。而且,客户对服务质量的评价往往很大程度上受自己在接受服务时心情好坏的影响。因此,我们就有必要通过各种具体措施,比如将服务内容和标准广为宣传等,使物业服务对于客户而言变得具有实体性。这些在成都市创建和谐物管活动中得到了重点体现,主管部门对物业服务企业应该进行公示的相关文件进行了明确规定,此举取得的成效是显而易见的!

由于物业服务的无形性,企业在进行公关推广活动时,客户更多感受的是企业的形象。对于客户来说,除亲身经历之外,企业所提供服务的口碑比其他信息来源更加重要。如果企业希望得到客户的认同,就必须对服务质量进行有效的管理。

由于物业服务的无形性,企业提供的服务很难实现差异化。很多物业服务企业为了塑造品牌,挖空心思打造一些概念,诸如“酒店式服务”、“管家式服务”、“一站式服务”、“五心服务”等,不胜枚举。然而,这些都是可以复制的,并不足以真正体现差异化。企业必须要对自身有准确的定位,最终打造出企业特有的、客户接受的核心竞争