

八大手册 《经营管理手册》《营销推广手册》《关键操作手册》《著名企业手册》
《超前模式手册》《典型项目手册》《实用表格手册》《操作必备素质》

从卖点到盈利的战略变革经典案例

新地产物业管理



利润V模式

V-MODE OF PROFIT

主编：决策资源房地产研究中心

编著：喻颖正 章伟杰 林旭东

策划：中城置地策划顾问有限公司

出版：暨南大学出版社

思想创造财富

V-MODE OF PROFIT
新地产物业管理
利润 V 模式

从卖点到盈利的战略变革经典案例

主编: 决策资源房地产研究中心
编著: 喻颖正 章伟杰 林旭东
策划: 中城置地策划顾问有限公司

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新地产物业管理利润 V 模式

/ 喻颖正, 章伟杰, 林旭东编著. ——广州:

暨南大学出版社, 2002

ISBN 7-81079-104-4

I. 物… II. ①喻…②章…③林… III. 物业管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 029805 号

版权所有, 翻印必究。

新地产物业管理利润 V 模式

主编: 决策资源房地产研究中心

编著: 喻颖正 章伟杰 林旭东

出版: 暨南大学出版社

策划: 广东鑫创决策资源管理顾问公司

经销: 新华书店

印刷: 广东昊盛彩印有限公司

印张: 70

字数: 500 千字

版次: 2003 年 2 月第 1 版

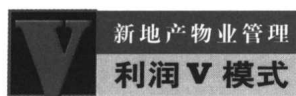
印数: 0001-1000 册

书号: ISBN 7-81079-104-4

定价: 460 元 (上、下卷)

决策资源思想库

思想创造财富



从卖点到盈利

《新地产业物业管理利润V模式》

据万科内部的一份统计数据显示,以口碑传播以及物业管理品牌做为置业标准的消费群体,在万科置业群体中所占比例已超过85%之多。物业管理是迄今为止万科区别于竞争对手的核心优势。在产品与服务两个重要环节中,万科地产始终以"优质永远"作为自己保证产品质量的座右铭,并为万科物业勾勒出一条条风景怡人的幸福跑道,而万科物业犹如一个韧性很好的长跑选手,不管跑道多长,他都平衡而踏实地行进着。一个善于画跑道,一个善于长跑,正是这种协调中的默契,才使万科不断在发展中出新。这是一场共同铸造品牌的长跑革命。

如果把万科物业形容为中国房地产的一面旗帜的话,那么,金地物业则应该成为中国房地产的一种指标--盈利的指标。据金地集团2000年上半年的财务报表显示,金地集团主营业务收入的33%是由金地物业管理公司创造的,销售收入则高达4000多万元。在大多数物业管理公司还在进行低利润运作,甚至是亏本运作突围的时候,金地物业的这个数字无疑给低速的物管行业注入了一针强心剂。金地物业的盈利秘诀是什么?

但是,对全行业而言,"物业管理本身是微利的",这让发展商面临进退两难的尴尬境地。一方面,在项目销售期,希望依靠爆炒物管卖点实现项目热卖;另一方面,则希望入住后的物业管理服务与前期承诺之间没有落差,实现长期品牌效应。然而,物业管理的成本与其盈利能力往往让它们成为一对难以化解的矛盾。

如何让物业管理盈利?

如何增强其盈利能力?

这是一个项目乃至是一个房地产企业必须要解答的问题。

《新地产业物业管理利润V模式》通过研究多家实力雄厚的大型地产企业企业和数百个著名的经典楼盘,提出了一系列极具参考和实用价值的观点和行动步骤。该书首次披露了当今中国第一流的公司使用的最佳房地产物业管理战略,浓缩了大量的宝贵实战经验和指导原则。

《新地产业物业管理利润V模式》不同于其他书籍,它是第一本可以帮你制订自己的物业管理计划并具有实际操作性的工具书。该书详细论述了方案制定过程中的具体步骤,并通过大量生动的案例进行了具有说服力的演示。对当前极具挑战性的问题,该书都一一给出了最具创新的答案。

《新地产业物业管理利润V模式》还收录了大量知名房地产企业的物业管理工作文本和丰富的实战表格,这些珍贵的有效工具可以迅速复制使用。

作为一本面向高层经理的决策用书,《新地产业物业管理利润V模式》所揭示的中国顶级地产物业管理者的成功秘诀,将是你商战制胜的宝典。

《新地产物业管理利润V模式》编辑委员会

主 编：决策资源房地产研究中心

编 委：（以下排名不分先后）：

游文庆 陈穗建 郑 东 刘 健 喻颖正 章伟杰 林旭东 卞 可 王 爵
赵清华 段怀权 何广长 严志辉 贺宏朝 黄卓燕 肖大强 梁永光 冯国成
王 咏 贺颖红 褚怀兵 何 健 谢 明 刘丁蕾 王志真 蒋德军 曹克洲
朱伟晟 刘 超 陈银华 高友谦 彭 勃 李 路 刘凤华 康建国 张思锋
王 忠 王 元 刘 彬 马一鹏 彭正刚 吴雄翔 朱建军 李 静 魏 宏
魏雯君 安显红 王 波 陈 伟 张纪中 王雨清 滕国翰 秦 嘉 潘燕生
董 平 杜铭英 关文贞 翟树君 林 号 麻兴琰 王 剑 刘 贵 潘 平
林灵娜 雷子林 温作雄 赵世平 姚志杰 贾 如 何 涯 张 斌 高宝峰

执 行 编 辑：段怀权

图 书 创 意：纯正图书工作室

版 式 设 计：阙文芳

法 律 顾 问：陈少蔚律师（广东力诠律师事务所）

媒 介 支 持：中国房地产报 中国建设报·中国楼市 南方楼市

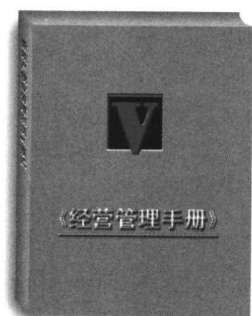
（本书资料来源一切相关数据及最后标准，以发展商公布信息为准）

《新地产物业管理利润▼模式》

- ☐ 《经营管理手册》 >>...
- ☐ 《营销推广手册》 >>...
- ☐ 《关键操作手册》 >>...
- ☐ 《著名企业手册》 >>...
- ☐ 《超前模式手册》 >>...
- ☐ 《典型项目手册》 >>...
- ☐ 《实用表格手册》 >>...
- ☐ 《操作必备素质》 >>...



上册内容构架



《经营管理手册》



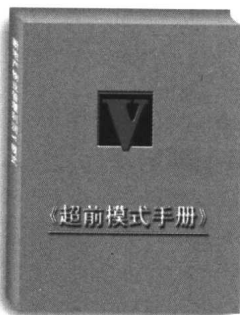
《营销推广手册》



《关键操作手册》



《著名企业手册》



《超前模式手册》



《典型项目手册》

目 录

新地产物业管理
利润V模式

《经营管理手册》

A1 · 物业管理全程介入战略	45
第一步骤、全程介入的战略意义	45
战略意义 a、最大限度地减少物业投入使用后的遗留问题	45
战略意义 b、能够全面掌握有关物业的信息	45
战略意义 c、为后期管理打下坚实的基础	45
第二步骤、介入的最佳时机选择	47
要点 a、早中晚介入的特性	47
要点 b、介入的最佳时机	49
要点 c、全面介入的工作设定	50
第三步骤、前期介入的操作要点	52
要点 a、物业管理应提前介入销售推广	52
要点 b、提前建立与业主或使用人的联络关系	52
要点 c、提前进行物业设备的全面接触	53
要点 d、提出有效的设备修正意见	53
要点 e、提前介入地盘的监理工作	53
要点 f、提前学习设备操作与管理	54
要点 g、收集整理与设备管理有关的技术文件与资料	54
要点 h、建立服务系统和服务网络	54
第四步骤、发展商与物管公司的“阶段角色”应对策略	55
策略 a、立项决策阶段—学习角色	55
策略 b、规划设计、施工安装和竣工验收阶段—专家（配角）角色	55
策略 c、销售入住阶段——实施主角	56
第五步骤、超前介入价值提升策略	57
提升策略 a、热效价值提升法则	57
提升策略 b、服务感受超前融入法则	58
提升策略 c、超前服务享受价值提升法则	60
提升策略 d、社区文化提前营造法则	61
A2 · 物业管理前期定位分析策略	63
第一步骤、项目地块周边情况调研	65
调研 a、区域人文习惯	65
调研 b、区域配套设施	66
调研 c、公共设施情况调查	66
第二步骤、项目定位分析	70
要点 a、主题概念定位	70
要点 b、形象风格定位	70
要点 c、目标客户群定位	70

第三步骤、项目优劣势分析	74
项目优势	74
项目劣势	74
第四步骤、目标客户群特性分析	76
目标客户群特征描述	76
物业管理定位	77
物业管理实施	78
第五步骤、竞争对手分析	81
广州帝景苑竞争对手分析	81

A3 · 物业管理实施方案定制手法 83

第一步骤、物业管理的目标与模式定位	85
要点 a、寻找物业管理突破点	85
要点 b、拟定物业管理模式	85
第二步骤、物业管理运行方案的制定	87
要素 a、可盈利性分析	87
要素 b、职能部门设置的运行方案	91
要素 c、档案资料管理方案	93
要素 d、服务项目及服务标准方案	94
第三步骤、万科星园物管方案	98
要素 a、物业管理模式定位	98
要素 b、管理目标宗旨	98
要素 c、绿色服务释义	99
要素 d、绿色服务的概念	99
要素 e、绿色服务流程	99
要素 f、物业管理运作	100

A4 · 物业公司 with 开发商的双赢策略 103

第一步骤、定位优选策略	105
操作流程 a、形象风格定位	105
操作流程 b、目标客户群定位	105
操作流程 c、产品设计定位	106
操作流程 d、选择标准定位	106
操作流程 e、客户反馈调查	107
操作流程 f、考察评判	107
第二步骤、招投标控制策略	110
操作流程 a、招标方式选择	110
操作流程 b、前期准备阶段	113
操作流程 c、具体实施阶段	114
操作流程 d、招标误区与解决	115
操作流程 e、物业管理投标过程	117
操作流程 f、投标书编程序	118
操作流程 g、物业管理企业投标过程中应注意的主要问题	120
第三步骤、物业管理顾问策略	124
操作流程 a、顾问公司的选择	124

目录

操作流程 b、顾问管理的形式选择	125
操作流程 c、项目顾问小组的运作模式	126
操作流程 d、顾问管理的内容确定	128
操作流程 e、顾问管理物业服务的费用	132
操作流程 f、物管顾问服务控制体系	134
A5·物业管理盈利策略	137
第一步骤、运作资金集成策略	139
渠道 a、收费	139
渠道 b、小区维修养护专项基金	139
渠道 c、多种经营收入	140
渠道 d、开发建设单位给予一定的支持	140
渠道 e、政府多方面的支持	140
渠道 f、介入物业出租代理	141
第二步骤、物业管理的效益研究	142
要点 a、直接效益	142
要点 b、间接效益	143
第三步骤、成本分析策略	145
分析之 a、管理服务成本	145
分析之 b、人力资源费用成本	146
分析之 c、公用水电费的成本	147
分析之 d、行政办公成本	148
分析之 e、维修更新成本	148
分析之 f、特约服务成本	150
第四步骤、管理成本费用的预算控制	151
要点 a、人工工资的控制	151
要点 b、日常消耗品的控制	152
要点 c、控制的优劣势分析	152
第五步骤、剖析常规亏本因素	154
因素 a、物业管理规模小	154
因素 b、物业管理人员配置不合理	154
因素 c、物业管理收费低	154
因素 d、物业管理收费难	154
因素 e、物业管理配套设施不齐全, 物业管理难度大	155
因素 f、物业管理手段落后, 管理成本高	155
因素 g、物业管理服务项目单一, 物业管理公司自身造血功能差	156
第六步骤、盈利扩张策略之一、物业管理经营策略	158
策略 a、物业管理企业经营控制要点	158
策略 b、服务经营控制要点	159
策略 c、物业经营管理运作策略	160
策略 d、物业经营控制要点	163
策略 e、专项经营控制要点	163
策略 f、社区经济经营模式	164
策略 g、与房地产经营相关联的经营策略	164
策略 h、物业管理经营中核心问题把握	165
第七步骤、盈利扩张策略之二、新利润增长点挖掘	168
增长点 a、时尚资源整合	168

CONTENTS

增长点 b、服务商、产商联合	168
增长点 c、服务结合、客户共享	169

A6 · 制定物业管理培训方案 171

第一步骤、专业物管人才培养模式	173
要点 a、培训目标	173
要点 b、十大培训模块	173
第二步骤、拟定一个实战型的培训计划	174
要点 a、高级管理员培训内容	174
要点 b、技术骨干培训内容	175
要点 c、普通员工培训内容	176
要点 d、××花园培训计划手册	176
第三步骤、物业管理培训的筹备工作	181
要点 a、培训目的	181
要点 b、培训对象及目标	181
要点 c、培训方式及措施	181
要点 d、拟订培训纲要	182
第四步骤、培训内容方案	189
具体内容 a、入职前相关课程	189
具体内容 b、入伙初期相关课程	190
具体内容 c、进入正常阶段的日常管理相关课程	192
第五步骤、物业管理培训的“七、六”原则	194
原则 a、优化培训的七个结合原则	194
原则 b、优化培训的六个优选原则	195



《营销推广手册》

B1 · 物业管理卖点推广策略 201

第一步骤、悬念推广策略——让物管卖点成为关注焦点	203
要点 a、生活模式悬念	203
要点 b、物业管理推广概念悬念	203
要点 c、物业管理公司品牌悬念	204
要点 d、活动悬念	204
第二步骤、物业管理的特质表述——让新概念快速传播	205
要点 a、新经济催生物业管理新模式	205
要点 b、“一站式”物业管理服务的特质之一	205
要点 c、“一站式”物业管理服务的特质之二	206
要点 d、“一站式”物业管理服务的特质之三	207
第三步骤、新生活方式推广——激发买家的生活欲望	208
要素 a、一天的疲惫像潮水般退去，心开始……	208
要素 b、叠彩园，一个让陶渊明迷恋的地方	209
要素 c、当那一声叔叔声传来，每个人的心里都暖透了	209
要素 d、SQ 全面升级叠彩园优质生活	210

目录

第四步骤、优质标准组成要件——增强产品竞争力	211
案例 a、合生住宅十大标准	211
案例 b、星河湾高尚住宅十二法则	213
第五步骤、生活故事假构——展示个性物业管理的优越指数	217
第六步骤、优惠推广策略——推动销售的第一手法	218
要点 a、销售赠送	218
要点 b、条件赠送	218
第七步骤、卖点陈列推广策略——物业超值回报技巧	219
要点 a、优势开发组合卖点陈列	219
要点 b、价值卖点陈列	219
要点 c、承诺卖点陈列	219
第八步骤、定位一致性推广策略——汇集产品的核心竞争优势	221
要素 a、都市繁华中心 + 别墅	221
要素 b、生活国际化——完备配套 + 尊贵特权	222
要素 c、服务国际化——物管精品化 + 智能 3 星级	222
要素 d、休闲国际化——3 重资源 + 多元享受！	223
第九步骤、逆思维推广策略——站在买方立场沟通	224
第十步骤、跟踪式推广——物管综合卖点的整合	226
推广步骤、a、原因描述，阐述开发商的优选理由	226
推广步骤、b、过程描述，强调开发商以人为文的开发理念	227
推广步骤、c、结果描述，导入物管公司的资料与形象	227
第十一步骤、全新概念推广——差异化制胜要诀	228
要点 a、核心精髓	228
要点 b、唯一性	229
要点 c、人性化	229
要点 d、性价比	229
B2 · 物业管理品牌打造策略	231
第一步骤、物业管理品牌概念	233
要点 a、物业管理产品的六大层次	233
要点 b、物业管理服务品牌定义的三层含义	233
第二步骤、物业管理品牌的四个标准	236
标准 a、较高的知晓度	236
标准 b、较高的美誉度	236
标准 c、较大的规模	237
标准 d、具有文化内涵	237
第三步骤、物业管理品牌的构成要素	238
要素 a、品牌的基础——品质	238
要素 b、品牌的核心——优秀的管理人才	239
要素 c、品牌的保证——健全的管理制度	240
要素 d、品牌的本质——创新	241
要素 e、品牌的表现——价值	242
第四步骤、品牌定位策略	243

要点 a、品牌定位的概念与作用	243
要点 b、挖掘忠诚消费客户	243
要点 c、沟通定位	244
第五步骤、品牌创造策略	245
第一步、建立品牌管理组织	245
第二步、制定品牌创造的计划与预算	245
第三步、品牌长期定位的市场调研	245
第四步、品牌设计	245
第五步、品牌传播推广策略	246
第六步、实施持续的、扩大的整合传播	247
第七步、形成广泛认同的品牌印象	247
第八步、品牌评估	247
第六步骤、品牌质量竞争策略	249
策略 a、品牌质量的市场量化	249
策略 b、质量竞争策略	250
第七步骤、物业管理品牌的客户服务体系建立	252
要点 a、建立以“服务”为导向的企业文化	252
要点 b、客户服务体系的沟通渠道建立	252
第八步骤、物管品牌的人才策略	256
要点 a、物业管理品牌营销方法	257
要点 b、物业管理品牌推广手法	257
第九步骤、物管品牌营销与推广策略	257
手法一、突出品牌物业公司的雄厚管理实力	257
手法二、突出品牌物业公司的骄人管理业绩	258
手法三、突出品牌物业公司的人情味与人本管理理念	258
B3·社区文化营造策略	261
第一步骤、社区文化超前设计法则	263
要点 a、具有人性化的服务理念	263
要点 b、具有超前性的文化视觉	264
要点 c、具有宁静、祥和的文化气氛	264
要点 d、八种超前设计策略主张	265
第二步骤、超前的文化主题概念	268
主题 a、创造全新的生活理念	268
主题 b、与流行的生态理念接轨	268
主题 c、倡导文明的生活方式	268
第三步骤、社区文化的组织策略	270
要点 a、组织机构设置	270
要点 b、确立主体对象	270
要点 c、参与性控制	270
要点 d、娱乐性控制	270
要点 e、推广价值利用	271
要点 f、常规化发展	271
要点 g、销售推动力	271
要点 h、节假日组织	272
要点 i、社团报刊联动	272

目录

第四步骤、社区文化主题定制策略	274
策略 a、儿童的乐趣需求	274
策略 b、老年人的感知需求	274
策略 c、青年人的个性需求	275
第五步骤、社区文化活动四大控制元素	277
元素 a、硬件元素	277
元素 b、组织元素	277
元素 c、时效元素	277
元素 d、成本元素	278
第六步骤、丽江花园社区文化实施策略	280
策略 a、组织机构分工明确	280
策略 b、文化活动与促销活动有效结合	280
策略 c、活动安排合理化	280
策略 d、社会意识超前	281
B4 · 物业服务的客户满意战略	285
第一步骤、客户满意战略的内容	287
第二步骤、物业服务客户满意战略的建立	288
方面 a、理念 (MS) 满意	288
方面 b、行为 (BS) 满意	288
方面 c、视觉 (VS) 满意	288
方面 d、服务 (服务提供) (SS) 满意	288
方面 e、服务 (服务产品) (PS) 满意系统	289
第三步骤、客户满意战略实施手法——全方位质量管理	290
要点 a、全方位质量管理的涵义	290
要点 b、全方位质量管理的四大特性	290
要点 c、实施全方位质量管理的六大要点	292
第四步骤、物业管理“顾客满意”的评估策略	295
要点 a、识别顾客	295
要点 b、确定“顾客满意”的评价指标	295
要点 c、设计调查问卷	297
要点 d、实施调查	297
要点 e、统计分析	298
第五步骤、客户满意度的调查实施手法	301
第一步、问题定义	301
第二步、定性研究	301
第三步、定量研究	301
第四步、成果利用	301
第五步、定量研究跟踪	302
第六步、把握服务中急需改进的因素	302
B5 · 万客会成功运作模式——客户关系战略	307
第一步骤、万客会的理论平台——客户关系管理	309
要点 a、了解顾客的期望	309
要点 b、服务回合	310

要点 c、高介入和低介入决策	310
第二步骤、关系营销的战术及战略运用	312
第三步骤、关系运作的 13 个基本要求	314
第四步骤、顾客关系营销的进行策略	315
步骤 a、甄别顾客关系类型、培养顾客忠诚度	315
步骤 b、强化退出管理、减少顾客损失	315
步骤 c、加强与顾客沟通、化解顾客抱怨	316
步骤 d、建立顾客关系营销计划方案	317
步骤 e、建立和管理顾客关系营销支持系统	317
第五步骤、万客会的目标策略	320
要点 a、万客会的三个实施原则	320
要点 b、万客会的核心理念	320
要点 c、万客会的目标	323
第六步骤、万客会的沟通渠道策略	324
渠道 a、万客会会员刊物	324
渠道 b、万科网站	325
渠道 c、万客会活动	325
渠道 d、售楼部	325
第七步骤、万客会的组织策略	326
要点 a、运作规则	326
要点 b、服务订制	327
B6·服务项目定制策略	331
第一步骤、生活导航系统方案	333
第二步骤、172 项物业管理服务项目	339
B7·物业管理识别系统实施策略	343
第一步骤、物管企业形象设计的核心要素	345
要素 a、物业管理企业理念识别 (MI) 系统	345
要素 b、物业管理企业行为识别 (BI) 系统	346
要素 c、物业管理企业视觉识别 (VI) 系统	346
第二步骤、形象设计的主题要素	348
第三步骤、形象设计的关键点分析	349
分析 a、设计着眼点分析	349
分析 b、识别原则分析	349
分析 c、CI 系统设计的流程分析	350
分析 d、CIS 费用预算要点分析	350
第四步骤、形象设计的执行步骤、	352
第一步、形象的确立	352
第二步、形象的表现	352
第三步、形象的教育与传播	353

目录

新地产业物业管理
利润V模式

《关键操作手册》

C1 · 成功入住完全攻略手法 359

第一步骤、全程控制策略 361

- 内容 a、与发展商、代理商做好三方沟通工作 361
- 内容 b、加强对销售人员的培训工作 362
- 内容 c、保持与客户全程联络与沟通 362

第二步骤、拟订完善的客户入住方案 365

- 要点 a、资料准备 365
- 要点 b、人员培训 365
- 要点 c、仪式策划 366
- 要点 d、现场布置 367
- 要点 e、常规操作流程设定 367

第三步骤、成功入住的四大必备要素 370

- 要素 a、如期交房是硬性指标 370
- 要素 b、确保商品房面积准确 370
- 要素 c、确保商品房质量 372
- 要素 d、合理、透明化收费 374

第四步骤、“试验收”控制策略 377

- 验收点 a、门要运用自如 378
- 验收点 b、窗 378
- 验收点 c、墙壁要平滑 378
- 验收点 d、地板不能有回音 378
- 验收点 e、顶棚是否空鼓、脱落 379
- 验收点 f、厨房要有防水 379
- 验收点 g、卫生间 379
- 验收点 h、电路是否正常 380

第五步骤、一站式交楼 382

C2 · 管理委员会资源操控手法 383

第一步骤、管理委员会组建策略 385

- 第一步、成立管委员筹备组 385
- 第二步、正确区分业主、业主代表和使用人 386
- 第三步、组织业主大会和业主代表大会 387
- 第四步、管委会候选人的产生 387
- 第五步、管委会委员的产生 389

第二步骤、攻克业委会成立的最薄弱环节 391

- 要点 a、重视和加强业委会章程的起草工作 391
- 要点 b、要规范业主正式通过业委会章程的程序 392

第三步骤、恳谈会沟通策略 393

- 要点 a、恳谈会的种类 393
- 要点 b、如何开好业主恳谈会 395

第四步骤、资源支配整合策略	396
策略 a、管理委员会结构控制	396
策略 b、正确组织引导与利用	396
策略 c、充分考虑管委会建议	397
策略 d、加强管委会的主人意识培养	398
第五步骤、管委会热点制造策略	399
策略 a、开盘就成立管委会	399
策略 b、让管委会来甄别买家	400
第六步骤、某公寓业委会失败操作个案解析	401
失败点 a、管委会筹备组的组成	401
失败点 b、管委会委员候选人的确定	401
失败点 c、公布候选人	402
失败点 d、发放选票和回收选票	402
失败点 e、管委会主任的选举	402
失败点 f、管委会的仓促成立	402
C3 · 信息沟通与利用策略	403
第一步骤、信息沟通的类型及组织实施	405
要点 a、广义沟通的五种类型	405
要点 b、口碑传播的影响力营造	405
第二步骤、某花园与业主沟通失败案例解析	409
要点 a、缺乏信息沟通导致业主误解	409
要点 b、失败教训	410
要点 c、建议	411
第三步骤、信息交流的过程控制策略	412
要点 a、信息收集	412
要点 b、信息处理	412
要点 c、信息反馈	413
要点 d、控制原则	413
要点 e、信息沟通的八条原则	416
第四步骤、信息沟通的组织策略——客户服务中心 CPU 操作模式	418
要点 a、在组织架构中,提升客户服务中心的地位	418
要点 b、客户服务中心的工作职责	418
要点 c、客户服务中心工作流程	419
要点 d、管理处与外部总体关系	420
要点 e、客户服务中心提供服务的工作流程	420
要点 f、客户服务中心与公司接口管理	420
第五步骤、信息运用策略	422
要点 a、人性化的层次需求分析	422
要点 b、结论分析应用	423
C4 · 投诉处理与利用策略	425
第一步骤、投诉内容的前瞻	427
第一类、对设备设施方面的投诉	427