

浅谈物业服务中的细节化管理

耿天舒

高级物业经理

北京万通鼎安国际物业服务有限公司

近一时期，笔者因为工作关系考察参观了多个不同类型的物业项目，也有机会阅读了不同公司编写的《体系文件》、《管理制度》、《工作流程》、《工作考核标准》等技术与管理文件。笔者发现，通过这二十多年的吸收、积累与发展，同规模物业企业的企业内部标准与运行技术指导文件的内容与标准已基本上趋同化，就是在属于“特色服务”范畴内的服务项目设置也差别不大。但是，管理及服务效果与质量却有明显的差别，客户满意度的高低也差别较大。究其原因，笔者认为细节管理是造成上述差别的重要因素之一。

一、“没有破产的行业，只有破产的企业”

汪中求在《细节决定成败》一书中提到“没有破产的行业，只有破产的企业”——细节造成了差距。细节的处理能力其实就是企业“专业能力”的表现，如果说管理的一般法则是科学，那么对细节的管理就是艺术，企业处理细节的能力就形成企业管理的能力。

笔者在考察中发现，有的公司现场管理井然有序，员工精神面貌良好，其实是公司对员工形象精挑细选，对员工仪表和行为规范严格要求，是员工“整洁的仪容仪表、微笑、首问负责的态度，事务清晰的处理程序”带给了客户愉悦的感受。而有的服务是接待人员尚未开口，就让人生气，其实是现场杂乱的包装，挂在员工脸上不冷不热的态度让人难受。员工自己可能不觉得有什么不同，但作为消费者的客户感受会很明显。

举两个例子，看看什么是用心去做事。春节前夕，笔者分别到两个几年前就已获“国优”称号的写字楼去见客户，一进A写字楼的大堂就看到一张白纸黑字

的《放假通知》，大大的“通知”二字下面是告诉客户———从何时起到何时放假，在假期间要封闭哪里，关闭什么系统等等，最后祝客户们节日快乐，仅此而已。虽然，对客户们的祝福也送出去了，可怎么都没感受到真诚；到了 B 大厦，大堂已做了节日装饰，红红火火的氛围就让人心情愉快，再看他们做的《放假通知》，是用电脑设计出的一把打开的折扇，纸面上图案是一幅颜色浅浅的“腊梅迎春图”，上书有关假期期间大厦的一些安排，特别是提示客户放假期间要注意安全、饮食卫生等的提示更加让人感到温馨。虽然，都是《放假通知》，但 A 大厦的通知让人感到极其公式化，完全是在完成一项工作，客户丝毫没有感到来自物管公司的真诚；而 B 大厦的“通知”则创意新颖、清新高雅，内容温馨体贴，让人感觉他们是在用心去做每一件事，是在真心地为客户服务。同时，也体现出了这家物管公司工作人员服务理念的高品位与公司企业文化的精髓。

纵观这两个例子，笔者认为，创新不等于全局更新，创新可能只是对某个细节的改善与提高，创新存在于企业所提供产品的每一个细节中。

在激烈的市场竞争中，企业要不断推出新产品，推陈出新才能使企业得以持续发展。新产品，其新的含义是推出具有新功能、新技术的产品，但它绝非“凭空而起”。更多时候，新产品是企业旧产品基础上不断地改进完善、在细节上不断推敲磨练而诞生的。物业管理的新产品就是要使管理与服务更贴近业主和物业使用人，更人性化、更有人情味，真正体现“以人为本”，“于细微处见精神”。再举一个例子：一天，笔者到某写字楼办事，想去卫生间洗洗手，一进门发现保洁员在打扫，地上还有一个长方形竹编的带盖小篮，不知何物，甚是好奇。虽然，保洁员想暂停工作先让我使用，但我拒绝了，并表示让他继续工作，我站在一旁观察。最后他拿了一个带盖的塑料桶进到第一个隔板中，出来时桶始终是盖好的，内有何物，不得而知。保洁员利索地完成了工作并请我使用，我叫住他，向其询问我的困惑，他说，竹篮里是清洁用的工具和剂料，带盖塑料桶是收集便纸用的，这样做能够更卫生，也让客人的感觉更好些。后据笔者了解，这个大厦的客户满意率常年保持在 95%以上，收款率近几年也保持在 90%左右。

二、在竞争力趋同化的今天，精细化管理是制胜法宝

细节，作为服务行业管理中的微小部分，时常被忽略。这不仅是因为细节难于被发现，而且更多的是因为我们不屑于去做一些看似琐碎的小事。然而，在当前

这样一个科技发达，人才辈出的时代，在这样一个企业竞争力趋于大致相同的时代，精细化的管理，尤其重要。

我相信任何一个注重管理与文化的企业，都会意识到，要把管理做到细处。然而，如何发现与改进企业管理中的细节问题？我去过很多家麦当劳的餐厅，每一个顾客端食物的托盘下都会垫一张广告纸，顾客在用餐的时候通常都会将薯条等倒在托盘内的纸上，一方面是由于装薯条的盒子本身会洒出来，顾客懒得去把薯条逐个捡回盒子里，另一方面是顾客根本没有想过广告油墨会不干净，于是我仔细看了那张纸，在纸的角落写有一段话“本纸张为普通广告纸，不可与食物直接接触。”然而我仔细观察了我周围的那些顾客，凡是点了薯条的顾客，大部分都会把薯条直接放在那张纸上，其实这是不卫生的，但是，为什么那么多顾客还是那样做呢？因为，出自于他们对麦当劳餐饮卫生的信任，他们误以为那张纸是卫生的。从这个小的细节中，其实可以发现许多问题。商家有考虑到可能顾客会将食物与垫托盘的纸直接接触，因此它在纸张上明确注明了，并提醒了顾客要注意。然而实际情况却是，有很多人没有看到那一行提示，这意味着商家的工作还做的不够细致，没有让更多顾客看到他们的提醒。

现代服务业，本身都会意识到细化管理，注重细节。然而，对细节本身的发现，不是来自于对可能出现问题的免责，而是要用心去服务，去感知服务对象的细小感受，让他们感受到尽乎完美的服务，只有秉持这种理念，所制定出来的管理方案，才会是服务行业管理的完美方案。

我相信世界上优秀的五星级酒店，在硬件设施上，都相差无几。为什么在服务品质上却有很多的差异，这种差异本质上是管理的差异，而大的方面的管理基本相同，都只是细节上的差异。泰国的东方饭店，作为全世界优秀五星级酒店的典范，其管理的细化，算是绝了。当服务员端菜上桌，有时候客人都会问，上的什么菜，而此时，服务员会后退三步，然后再告诉客人这是什么菜。为什么？服务员怕自己说话时，口水溅入盘中。这一微小的细节，会给每一位经历的客人都留下深刻的印象。东方饭店的细节化服务，让它名扬全球。

做服务行业都会明白一个基本道理，留住回头客。如何抓住已有的顾客，肯定是最重的。最基本的一条，肯定是满足顾客最初的需求。比如，你经营一家餐厅，首要是味道好，这是一家餐厅所要做到的最基本功能。如果在这个基本功能

上再进行扩充，比如，卫生，环境优雅，价格公道，服务态度好等等。其实，想到这些附加的功能，对于一个服务行业来说，有多少工作流程需要作持续改进。然而，遗憾的是，这些工作我们做的太少。当我们做好其中大部分之后，往往忽略掉那些细节，因为我们会沉醉于本身已取得的成绩，而认为那些细节不值一提。就是那些不起眼的细节，让我们损失了多少本应得到的收入。

细节的重要性不可小视，而细节的发现却又是那么艰难。对于细节问题的发现却有一个最简单的方法，那就是不断地进行客户回访，而实际上，这些工作，经营者做的太少，我们似乎太怕顾客提意见，而顾客也不愿意去提那些小小的意见，因为很少被采纳。作为经营者，努力去揣摩你的客户的需求，提供贴心与细致的服务，作持续的流程改进，哪怕是一个小店，也会有不错的收益。

看了以上几个实例，可能大家都在考虑一个问题————物业管理的细节可谓千丝万缕，我们该如何去做，从何入手？

三、精细化管理的“八化”

通过业内人士的总结以及向其他行业的借鉴，精细化管理的具体方法可以归纳为“八化”。

1、细化：细化是精细化管理的基础，要求找出目前公司管理中存在的不严谨、不规范、不精细的环节和做法，再具体采用有针对性的具体方法措施予以完善。具体实施措施就是一个领导乃至员工“做什么”、“怎么做”，“做什么”关键在于工作模块的建立，让每个人都知道在何时、何地、何种情况下的工作内容，比如把一个人的日、周、月、年的工作制作成模块，让该人执行。怎么做关键在于指导，对于人来说，每个人的脾气秉性不同，对于物来说，性能、作用都不一样，利用不同的方法去解决处理。

2、量化：科学的管理要求有科学的计量，目标的制订、工作业绩考核，需要通过具体数字来进行量化，“差不多”、“大概”等字眼应在工作中尽量避免。对于量化关键在于合理，多了少了、大了小了、深了潜了都不合适，要适度。实施过程中要按实际情况定量，千万不要出现小马拉大车或像天桥的艺人。

3、流程化：按照 ISO9001 标准要求，企业正常运转对各项工作应确定流程，流程中各部门间的职责和相互关系以及相关人员的具体要求都予以明确，管理才能做到有序、高效。说白了就是先干什么后干什么的问题，利用规律及经验制定出

相应的工作流程。

4、标准化：标准化要求工作流程、检验要求、绩效考核等都要标准化，通过标准来规范各项工作。说白了就是干成什么样，此项标可按管辖区域的要求制定，业主的标准是什么样，工作就做成什么样。

5、协同化：企业内部管理必须强调团队意识和协作精神，真正的高效来自协同，而不是单打独斗。每件事不是一个人或一个部门就能完成，共同努力才能达到公司的目标。

6、严格化：推行精细化没有严格的控制，就不能从根本上保证各项工作的按规定开展和按标准完成，也就不可能实现预期的目标。如果不严格都没用，关键在于激励和控制，激励是物质上居多，控制是思想上居多。

7、实证化：管理讲求实效，所有工作的完成情况和业绩，必须有实证，杜绝浮夸和做表面文章。实证化分为“实”和“证”，“实”是办实事，注重实效，“证”是文件及档案，对工作的记录，对证据的采集等等。

8、精益化：持续改进和精益求精是企业管理中永恒的话题，精细化管理最终追求“精”，在市场竞争中的优势也最终来源于“精”。本人理解是套用一句话：“精诚所至，金石为开”。

笔者认为，还要关注管理和服务过程中的每一件小事、每一个细节，把每一个细节处理到位。我们在制定一些《管理规则》时，能不能不仅仅从管理者的角度想，而是站在客户的角度去看看这些规则的可行性，去体验一下客户的感受；我们在向客户移交一些《管理规则》性质的文件时，能不能不仅仅一交了事，而是把其中的重点内容向客户讲清楚。比如二次装修管理是物业管理和服务的一项重要工作，也是物业管理公司和业主容易初次“结怨”的一项工作。特别是新建小区，地产公司在和物业管理公司签订委托管理合同的时候，往往一厢情愿地制定了装修管理规定，大多数业主在装修之前很少有认真了解这些管理规定的，往往是把规定文件交给装修公司，有的业主更是觉得和自己无关；而很多物业管理公司也没有关注二次装修管理服务中应注意的细节，如装修管理文件发放，多是简单地将文件随交房文件一起发放，而没有做耐心细致的解释告知工作。这一细节没有处理到位，往往造成小区业主装修方案也定了，装修合同也签了，到进场了才发现小区装修还有这么多的管理规定。矛盾由此产生，既造成违建违章的业主

因物业管理公司处理细节的不到位而心怀怨恨，更造成大多数遵章守纪业主心中大打折扣。就这一件发放装修管理规定文件的小事，就可能造成业主的满意度大大降低。一个细节不到位，造成“后遗症”可能是难以治愈的。

其次，培养员工用心做好每一件小事的良好习惯。只有长期坚持好的习惯才能让人员训练有素，只有训练有素的物业管理服务人员才能较好地满足业主的需要，保持业主的忠诚度。但是，现在大多数物业管理公司在良好的习惯的细节管理上存在着管理缺陷，也许是没有认识到良好习惯的培养对细节管理的重要性，也许是不知如何培养员工良好的工作习惯。尽管目前国内一些大的物业管理公司都在编写物业管理规范方面的文件，但对细节管理研究得却并不透彻。由于缺乏规范，造成物业管理从业人员对管理和服务中的一些细节不加重视。而业主由于对物业管理行业了解的不足和对专业知识的缺乏，对物业管理和服务的评价只能从一些表面的、细节上的现象去观察，去获得，这就容易造成我们实际做了许多，而客户仍不满意，也影响了物业管理公司的整体形象。这就要求物业管理公司必须在细节管理上下功夫，通过良好习惯的细节培养，打造一支训练有素的员工队伍。

加强细节管理规范。因为细节管理规范能避免对人的智商和能力的依赖。麦当劳中国地区总裁说过一句话“在麦当劳，傻瓜都能做好工作。”究其原因：由于人的智商和能力不一样，各人的素养和能力也不一样，会导致工作质量和稳定性不一样。为了保持服务质量的稳定和企业运营的均衡，必须在一定的程度上通过措施和方法平衡由于人的能力、水平不同带来的工作质量的高低。于是麦当劳推行了一种“格式化管理模式”，也就是“细节管理模式”。将每一项工作内容及要求格式化，不论是初中生还是大学生，在那个岗位上，都必须按相同的模式去操作，不能有变更和自由发挥。正因如此，“在麦当劳，傻瓜都能做好工作”。细节使工作变得更具操作性，细节能使工作变得更简单化，从而减低对个人能力的依赖，还能使工作的稳定性和进度更能得以有效把握。

建立一套细节管理模式。细节管理模式对物业管理非常必要。首先由于物业管理从业人员入门门槛较低，人员素质参差不齐，能力更有高低之分，再加上管理和服务基本上一对一的、面对面的。不同智商和能力的人给业主在管理和服务上带来不同的感觉，综合素质高的人自然会有很多良好的习惯，综合素质低的人

往往会有一些不好的习惯，解决这一问题最简单的方法就是细节管理，把每一项工作加以细化，细化的工作加以规范。不管多高的能力和水平，只要按照规范操作，就不会犯错误，物业管理公司的整体形象就不会太差。

持续改进的管理模式。社会是在变化的，客户的服务需求与衡量标准也在变化着，物业管理的新技术与手段也在变化着。这就要求我们要随着这些变化持续改进自己的工作标准与模式。现在，很多业主对物业管理不满意，就源于物业管理企业缺乏对服务消费者细节的体贴以及持之以恒的提高，造成消费者心理上的无法满足。

深入细节，从个人做起。应该充分意识到细节的重要性。当一个企业把宏观决策和经营目标确定后，如何实施是个战术问题，但没有细节就无法实施，任何整体都是无数个细节构成，细节的完美是整体出众的前提。每一位员工都应从每一个环节做起，从一件具体的小事上做起，“海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，故能就其高”。做人、做事、搞管理都必须一丝不苟，以科学、规范、严谨、认真的态度把握工作的每一个环节，人人尽职，步步到位。只有这样，物业管理员工素质才会提高，管理才会精细，服务才会令业主满意。

在细节上不断磨炼，才能使物业管理服务更具人性化，更有人情味。所谓“于细微处见精神”。因此，只有充分理解和注重细节管理，摒弃浮躁心理，下苦功，有耐心，有成效地进行细节的积累工作，才能赢得业主全方位的满意。

笔者通过 10 多年的物业管理的初浅经验总结出，看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即使这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，不断总结完善，从而使自己走上成功之路。物业管理需要全情的投入，要调动我们身体的每一个器官去做，“用心、用脑、用手、用脚、用耳、用皮肤”，要求我们的工作人员在细节中去锤炼标准，确立目标和方向，使物业管理向更精致化发展。

四、结束语

最后，让我以《细节决定一切》中的开篇语作为本文的结束语吧——“泰

山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”大礼不辞小让，细节决定成败。在现实生活中，想做大事的人很多，但愿意把小事做精细、做到位的人却不太多；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；我们不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，提倡注重细节、把小事做细… …让我们共同努力吧！