

管理处如何做好品质管理

(深圳天安物业管理有限公司华东分公司 温卫平)

物业管理发展走过 30 多年历程，品质管理这个概念已经不被陌生，在物业管理行业广泛应用于每一个企业中。品质改变生活，品质管理也改变了物业管理服务，极大推动了物业管理行业的迅速发展和成长，在物业管理的发展过程中起到了不可替代的作用。目前品质管理在物业管理企业中已经普遍构建为一种管理体系，但这些体系的应用大部分停留在企业公司级层面，未深入到基层管理单位中去，品质管理没有真正被基层人员所理解、掌握和运用。因此提升管理处品质管理水平，让每一位员工都能掌握品质管理方法，从而推动服务品质得到质的改变势在必行。本文结合多年的工作经验，对基层管理项目——管理处如何做好品质管理谈谈自己的肤浅看法。

一、 物业管理行业目前品质管理现状

1、以设立品质职能方式开展品质管理工作

目前行业开展品质管理的主要模式是公司总部设立品质管理职能来推动和实施品质管理工作。各物业企业在公司的职能管理层面基本都设立了品质管理职能，如单独建立品质管理部门，或者将品质管理职能放在一个大的职能部门等形式，由公司职能部门建立品质管理体系，制定标准，进行品质监督检查，组织改进完善体系。这种模式的运作、信息及数据的分析对企业掌握及评价品质状况，做出和调整相关决策都起到了重要作用。但总体来看大多数员工都认为品质管理好像是公司总部的事，品质管理就是公司的检查，只有公司来抓才算品质管理，品质管理跟每个服务者没有多大关系，大家都被动接受品质部门的管理。

2、被动式品质管理多于主动管理

品质管理的精髓不是事后的检查和修正，而是预防。ISO9000 对品质管理的定义是：在质量方面指挥和控制组织的协调活动。品质的控制是指多方面多过程的控制，被动控制是下策，主动控制才是上策。以被动控制为主导的品质管理成本不断增加，品质改善的成效并没有成比例提升。大多管理处自我品质管理意识薄弱，管理处既没有设立品质管理职能，更没有大力推行品质管理工作，处于典型的被品质管理状态，同时大部分企业对管理处没有培养品质管理专业人员及着力培训品质管理技巧，没有将品质方法贯彻落实下去，只是一味地履行品质管理。

3、品质职能管理的局限性

固然物业管理行业的品质管理有许多成功的实践，多数企业通过公司品质管理职能的发挥取得了卓有成效的业绩，也确实推动了服务品质的改善和提升，是企业品质管理的关键、主导和牵引，它能运用更系统、先进的统计方法和工具分析零散的数据得出综合的结论和改进的方向，为公司的决策和发展起到了重要的作用。但这种管理方式不能渗透到每个服务环节和每个细节，服务的提供是即时的、随时的、移动的、重复的，这种品质管理模式不能确保品质的时效性、持续性。公司级品质检查具有局限性，不能渗透和运用到全部作业过程，公司检查采取的方法是抽样，表现在时间上和样本上都是抽样，而且覆盖的比例低，同时检查的问题也存在局限性，不能反映全貌。因为物业服务即时性的特点，虽然公司检查通过数据分析推导出问题所在并提出改进方向，但难以具体到某一个事例上去指导改进。只能抽象地提出改进方法，或者针对发现的问题提出改进方法，导致发现的问题难以类推地纠偏，一是缺乏举一反三去纠正的系统和推动系统的人，二是对举一反三的改进不容易实现跟进和监督，导致发现一个解决一个，下次出现另一个再说，这还是比较优秀企业的品质管理的结果。如清洁问题、场地随意占用问题，这些在物业管理过程中是反复出现、移动出现、最常见的问题，但是通过公司品质管理却一直不能从根本上解决，因为管理处的能动性没有调动起来，因为管理处对公司的品质检查存在天然的抵触，很难把它当成改进服务和管理的输入，被动地改进工作，所以总是去检查，基本总是这些问题出现。

二、做好管理处品质管理变被动为主动，是提升服务品质的根本

什么是品质，ISO 标准定义是：一组特性满足要求的程度，是可以用好、中、差、优秀等来表述的。通俗地说就是制度、流程、标准执行结果的好坏，顾客满意程度的高低。物业管理企业所提供的产品就是服务，服务的生产者就是管理处的全体人员，他们的每一个行为、举止决定了服务产品的品质，因此如果总是依靠公司的品质管理无论从资源及专业角度都没有办法面面俱到。质量标准是零缺点，要做到零缺点只靠公司级的分析改进是达不到的，只有全体动员，进行全员品质改善活动，尤其是操作层的员工，每位员工对自身的品质负责，管理处品质管理则可以实现全检，实现全时间段的自检，全现场的自检，避免问题，而不是修正问题，变被动为主动预防，做到零缺点，品质管理才能实现质的飞跃。

三、几种开展管理处品质管理的方法

1、重视执行，做好自我品质管理

基层机构——管理处是制度、规程和方法的执行部门，即对公司制度的执行，对服务流程的执行，对标准的执行。但大多管理处基本不过问执行结果的好坏，执行就越来越偏离标准，最终导致服务的不到位，主要靠公司来纠偏。

重视执行，做好自我品质管理是每一个人每一次服务品质的保证。自我品质管理的前提是每个人都要有强烈的品质意识，这不是靠一朝一夕的训练达到，而是靠长期、不间断的熏陶、积累、同化而形成。在这种前提下每个岗位人员还应熟练掌握与自己相关的制度、流程和标准、规范，并不折不扣执行，保证不折不扣执行的方法是做好自查自检。对照标准，对照流程，上班做好接班，下班做好交班。如接班时明确交班事项，并继续跟进完成，下班交接前，全面核查当天的工作是否符合要求，逐一盘查，是否全部完成，已完成的核查完成结果，在自己手上接管安排的事还未完成的可以交班，但事后应跟进此事的结果。如秩序管理员接到顾客一个诉求，无论是否快下班，尽量自己安排落实，由于要下班了，一定要在记录本上交清楚，事后再跟进这件事落实的结果，这样每个人对自己手上的事严格跟进把关，确保服务的持续和及时到位，不遗漏。如清洁工对自己保洁的区域完成一个环节后要不停地来回巡查，不要认为做完一遍了就万事大吉。在工作中发现的问题自己跟进自己解决，解决不了的应立即上报直接主管人员，并跟进解决情况。如果这种自我品质管理能推动并深入到每个岗位每个员工，那这个公司就一定具有无可比拟的核心竞争力。

2、建立管理处品质管理体系

管理处应有自己的品质管理体系，大的管理处可以设立专职的品质专员，小的管理处可以设立兼职品质专员。品质专员统一由公司品质职能部门进行培训，业务上直接受公司品质职能部门管理。品质管理层级的搭建是品质管理工具、方法及手落到基层的桥梁。管理处不是简单给每个人分配管理处的工作就了事，应建立一级对一级的督查制度。如主管对基层人员，经理对主管人员及基层人员的抽查制度。主管级的检查，如现场巡视工作的推进，巡视人员是否巡视，巡视是否到位并发现问题，跟踪问题，解决问题，主管人员可通过不定期抽查巡视现

场，判断巡视的效果、巡视职责的履行情况，一是可以防止巡视人的侥幸心理，二是可以有具体事例指出巡视人的问题，从而逐步改善巡视工作。

另一方面对于管理处经理来说，如果总是忙于救火工作，那表明其工作的计划性不强。经理的主要工作是计划、控制检查及改进，因此经理级别的检查是基层品质管理的一个重要环节，不可忽视，如果经理总是忙于这里应急，那里指挥，那他的监督职能就可能疏于履行，久而久之会直接影响基层岗位的执行力和执行效果。

质量改善必须持续，随时品质改善、不间断品质改善，量的积累推动品质的突破，执行人员才真正清楚了解流程是否合理，是否满足顾客的要求，并且直接就感受到客户的反映，因此，管理处可以针对服务产品进行改进研讨，提出改进方法，提交公司纳入体系，形成共享的知识和文件。

3、建立案例库开展案例教育

管理处的案例对一个公司的知识积累来说是最鲜活，也最有说服力和感染力的，这是来自自己员工工作中的事例，是客观现实。案例教育是提升执行力、做好自我品质管理不可或缺的手段。许多一言堂说教式的培训因理论性和抽象性太强，知识很难转化成员工的实际行动，虽然培训很多，大家都疲于应付培训，所以通常的培训总是不能产生预期的效果。但案例的来源是从每一位员工中产生，是通过鼓励员工自己找问题，不要怕有问题、出问题，但出了问题一定知道自我检讨和总结，懂得主动分析问题的原因，主动在工作中改进而归纳出来的，大家都用自己的案例呈现出来以提示他人不要再发生同样的问题，这种教育是一般的培训所不能比拟的，而且这样能产生无数案例形成公司宝贵的案例库，供今后所有人员学习和借鉴。

4、开展 QC 小组品质改善活动

QC 活动在每个人听来既熟悉又陌生，大家可能认为是一种理论上的工具，其实不然，QC 活动就是品质控制及改善活动，特别适合基层单位运用。其实质是通过适当的训练及引导，使小组能通过定期的会议，去发掘、分析及解决日常工作有关的问题，持续提高并维护产品、服务、工作的质量，形成自我发展和相互发展，提升他们的能力，同时可以展示创造力使工作场所充满生机和活力，也就是通常所说的品质圈活动。品质圈含义是建立小的工作团队，职工参与其中，

提出、分析并解决实际的问题。它是品质管理的一种工具。管理处正是这样的组织，是服务的第一线，最容易发现品质问题。但很多时候对待品质问题往往是头痛医头，脚痛医脚的方式解决，而公司总部对流程及现场服务问题不易及时发现，时效性差，而且发现的问题深度和典型性不够，而管理处可以针对问题开展 QC 小组活动，如维修及时性问题，这个问题顾客反映多例，管理处只是简单的认为人力资源配备不够，或者说是维修工怠工等，如果以 QC 小组方式去攻关，从分析流程入手，用鱼刺图分析可能影响及时性的多个原因，逐一结合实际情况查找问题所在，检视流程绩效找出流程缺失，分析流程问题然后一一解决，可能涉及到调整流程，也可能涉及到人力资源的调整或者是其他工作的调整，从根本上解决品质问题。当前在服务业开展 QC 小组活动还没有形成一种手段和方法，所以大家对这种工具的应用了解不多，但这种方法的确是一种针对基层单位开展品质管理工作行之有效的方法。

做好管理处品质管理方法很多，不同的企业背景、不同的运作模式及企业文化可以有不同的做法。但无论如何，管理处品质管理的提升，每一位员工品质意识的完善，自我品质检查、改进功能的实现是品质管理应着力研究的课题。由于人是千差万别的，是有思想的，因此实现自我品质管理任重道远。品质管理无止境，我们期待，随着社会的进步，文明程度的提升，品质终将会成为一个基本元素融入到每一个人的工作和生活中。