

物业服务深圳标准理论

研究报告

中航物业管理有限公司

通标标准技术服务有限公司

完成日期：2019.01

目 录

目 录	2
第一章 研究背景、目的和意义	4
1.1 研究背景	4
1.2 研究目的和意义	4
1.2.1 开展服务质量理论分析	5
1.2.2 收集客户对物业服务的意见	5
1.2.3 了解深圳市标杆物业企业标准化实施情况	5
1.2.4 为深圳市物业行业标准体系搭建提供科学依据	5
第二章 服务质量理论概述	6
2.1 服务接触	6
2.1.1 服务接触的概念	6
2.1.2 服务接触的特征	7
2.1.3 服务接触的分类	7
2.2 服务蓝图技术	9
2.2.1 基本概念	9
2.2.2 服务蓝图的构成	10
2.3 关键质量特性	12
2.4 服务接触质量指标体系	13
2.4.1 服务接触质量评价	13
2.4.2 服务接触质量的三元测评模型	15
第三章 客户意见调查	18
3.1 调查对象	18
3.2 调查时间	18
3.3 调查方法	18
3.4 调查成果	19
3.4.1 客户需求与建议	19
3.4.2 不同业态客户关注点	21
第四章 物业服务企业调研	23
4.1 调研对象	23
4.2 调研时间	23
4.3 调研方法	23
4.4 调研成果	23
4.4.1 标杆企业调研	23
4.4.2 意见征集会议	26
4.4.3 问卷调研分析	29
第五章 物业服务深圳标准理论研究及建议	59
5.1 物业服务深圳标准的对象	59
5.2 物业服务深圳标准的边界	59
5.3 物业服务深圳标准的框架建议	59
5.4 物业服务深圳标准的先进性要素	61

5.5 物业服务深圳标准的建立的必要性.....	62
5.6 提升深圳物业企业标准化的意识和能力	63
参考文献.....	64

第一章 研究背景、目的和意义

1.1 研究背景

自1981年3月深圳经济特区成立内地第一家物业公司，到2017年底，全国物业服务企业共11.8万家，物业管理从业人员约904.7万，物业行业已经成为国民经济不可或缺的大服务行业。物业管理不仅改善了人居和工作环境，促进了城市管理水平的提高，还对解决就业、扩大住房消费、拉动经济增长、提升居民美好生活体验，维护社会稳定发挥了重要作用，为经济社会发展做出了重要贡献。

物业管理行业虽然发展态势比较好，但是仍有很多客观存在的问题，其中业主日益增长的优质物业服务需求，与物业企业所提供的物业服务不充分、不平衡的矛盾依然是行业长期存在的现实问题。如何持续为业主提供满意加惊喜的服务，让客户认可物业企业的价值，是摆在所有物业企业面前的一个难题。

1.2 研究目的和意义

“质量提升，标准先行”。作为全国物业行业的排头兵，深圳市一直致力于全面推动深圳市标准化发展战略的实施，强化标准引领作用。通过深圳市物业服务标准化现状调研，摸清深圳市物业企业标准化实施情况，探索深圳市物业企业标准化战略实施新思路，为制定发布高于国家、行业以及广东省地方标准的深圳物业标准，以及建立深圳物业标准认证和标识制度、服务标准自我声明公开制度奠定理论基础。

1.2.1 开展服务质量理论分析

通过服务蓝图技术识别关键接触点，结合顾客需求形成关键质量特性，建立服务接触质量指标体系，获取与测量服务接触的质量信息，并在此基础上构建服务接触质量测评模型、根据评价结果并结合顾客需求实施服务改进。

1.2.2 收集客户对物业服务的意见

通过客户沟通访谈等形式，了解客户的需求和意见，以及不同细分业态客户对物业服务的不同关注点。

1.2.3 了解深圳市标杆物业企业标准化实施情况

通过问卷调查等形式，了解客户关注点、优质服务特色、服务质量以及企业对深圳标准的需求等问题。

1.2.4 为深圳市物业行业标准体系搭建提供科学依据

提出物业服务深圳标准的对象、边界、标准框架、先进性要素等建议。

第二章 服务质量理论概述

2.1 服务接触

顾客在接触过程中形成的质量感知，是决定顾客满意、行为取向及长期忠诚的关键因素。因此，了解服务接触的概念、特征及分类，并对服务接触进行有效管理是服务质量管理的基础。

2.1.1 服务接触的概念

1978年，R. B. Chase最早提出了“服务接触”的概念，并在1981年建立了服务接触的理论基础和首个可操作的定义，即“顾客必须待在服务现场的时间占总服务时间的比重”；Calzon将服务接触称为服务提供过程的“关键时刻”；Shostack把服务接触定义为“顾客同一项服务直接相互作用的一段时间”，并区分了高、中、低接触类服务；Surprenant和Solomon认为服务接触是“顾客与服务提供者之间的二元互动关系”，John E. G Bateson提出了服务接触三元组合理论，认为顾客、员工和服务组织共同构成服务接触，三者必须协同合作，才能创造更大利益，任何一方都不应为了自身利益而试图控制整个接触过程。

通过对比上述有关服务接触的不同界定，可以总结得到服务接触的一些共性特征，如服务接触发生在顾客与服务系统交互作用的过程中；时间、人员、互动关系等是表征服务接触发生的重要标志；顾客在服务接触点的质量感知将直接影响其对整体服务质量的感知等。

2.1.2 服务接触的特征

服务接触是客户与服务系统之间产生的互动行为，是客户体验的“真实瞬间”，具有同步性、互动性、瞬时性、辐射性”四个基本特征。

同步性是指服务的提供和消费同时进行、同时结束，这是服务接触的显著特征。服务的提供与消费的同步性减少了许多干预质量控制的机会，必须通过服务接触管理来保证服务质量。

互动性是指顾客和服务提供者之间相互交流，共同完成接触。服务接触中的两个主要角色就是顾客和服务提供者，顾客需求的输入，服务提供者不论是服务人员，还是自动设备，都必须有响应或输出为满足顾客需求。存在这种互动才可以称得上是接触。

瞬时性服务接触被称为“真实瞬间”，这反映接触时间的短暂，可谓“瞬间即逝”；同时它不可逆转，不可被复制，无法返工。服务管理中有服务补救的概念，但服务接触自身无法补救。因为时光不可能倒流，如果一次服务接触失败，即便采取了补救措施，那也属于一次新的接触了。

辐射性关键接触点会影响整个服务流程。服务接触是整个服务流程中的关键点，其影响会辐射整个服务。而且顾客在一个服务接触点出现不满意的情况，可能服务就终止了，整个服务流程无法完成。

2.1.3 服务接触的分类

常见的服务接触分类依据主要有：服务接触形式、时间、频次和目的等。例如，1985年Chase根据顾客与服务系统之间发生接触的方

式和内涵，将接触类型分为面对面、个性化且面对面、标准化三种类型；Shostack根据服务接触的形式，提出了远程接触、电话接触和面对面接触三类接触，同时又根据服务接触的时间，从概念划分了高、中、低三类服务接触。从接触目的上，我们根据北欧学派关于“功能性服务”和“技术性服务”的区分，将服务接触分为功能性接触和技术性接触，前者重点侧重接触的过程，强调对服务过程的体验和享受，后者则侧重接触的结果，对服务效率、输出结果的质量等更为看重。

物业服务企业同样应关注与顾客产生服务接触的每一次关键时刻，力争每一次与顾客的服务接触都能给顾客留下美好的印象，增强顾客的满意度。

从以上分析可知，从顾客角度看，服务消费过程主要发生在服务接触的关键时刻，在短暂的接触过程中形成了企业服务质量好坏的评价。对服务提供方而言，每一次与顾客的接触都是影响顾客感知服务质量的良机，每一个服务接触环节都为企业提供了证明其作为卓越服务提供者的舞台。因此，服务接触对服务质量的形成和感知具有至关重要的影响，把握服务接触的关键时刻，增强顾客对接触过程的质量感知，有助于服务企业提高整体服务质量和顾客满意度。

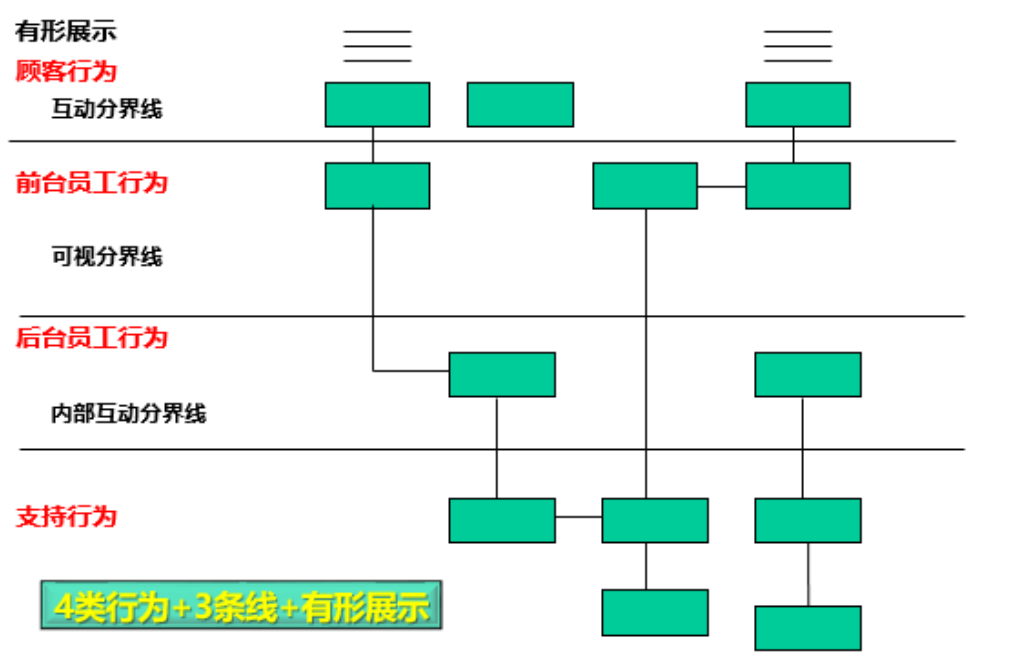
不管是哪种类型的接触，顾客都经由一些要素形成服务体验，产生服务质量感知。另外，服务接触管理的目的是要准确、客观地测评服务接触过程的服务水平，确定过程改进方向与重点，保证服务系统持续稳定地提供满足客户需求的服务。但服务接触管理的前提是准确识别服务接触点，特别是关键接触点，以及确定形成服务体验的接触

要素。如何准确确定形成服务体验的接触要素，并准确有效地识别服务接触点？服务蓝图技术应运而生。

2.2 服务蓝图技术

2.2.1 基本概念

实物产品可以用图纸、规格对其质量特性进行描述，但由于服务具有无形性，难以进行沟通和说明，这不但使服务质量的评价在很大程度上还依赖于人的感觉和主观判断，更给服务设计带来了挑战。而服务蓝图（Service blueprinting）是站在顾客角度，详细描绘服务系统的图片或地图，它包括服务实施的过程、接待顾客的地点、服务中的可见因素等。它是服务系统设计工具之一。服务蓝图是一种准确地描述服务体系的工具，它借助于流程图，通过持续地描述服务提供过程、服务遭遇、员工和顾客的角色以及服务的有形证据来直观展示服务。经过服务蓝图的描述，服务被合理地分解成服务提供过程的步骤、任务及完成任务的方法，使服务提供过程中所涉及的人都能客观地理解和处理它，而不管他们是企业内部员工还是外部顾客，也不管他们的出发点和目的是什么。更为重要的是顾客同服务人员的接触点在服务蓝图中被清晰地识别，从而达到通过这些接触点来控制和改进服务质量的目的。



服务蓝图示意图

2.2.2 服务蓝图的构成

服务蓝图包括顾客行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程。绘制服务蓝图的常规并非一成不变，因此所有的特殊符号、蓝图中分界线的数量，以及蓝图中每一组成部分的名称都可以因其内容和复杂程度而有所不同。当你深刻理解蓝图的目的是，并把它当成一个有用工具而不是什么设计服务的条条框框，所有的问题就迎刃而解了。

顾客行为部分包括顾客在购买、消费和评价服务过程中步骤、选择、行动和互动。这一部分紧紧围绕着顾客在采购、消费和评价服务过程中所采用的技术和评价标准展开。

与顾客行为平行的部分是服务人员行为。那些顾客能看到的服务人员表现出的行为和步骤是前台员工行为。这部分则紧围绕前台员工与顾客的相互关系展开。那些发生在幕后，支持前台行为的雇员行为

称作后台员工行为。它围绕支持前台员工的活动展开。

蓝图中的支持过程部分包括内部服务和支持服务人员履行的服务步骤和互动行为。这一部分覆盖了在传递服务过程中所发生的支持接触员工的各种内部服务、步骤和各种相互关系作用。

服务蓝图与其他流程图最为显著的区别是包括了顾客及其看待服务过程的观点。实际上，在设计有效的服务蓝图时，值得借鉴的一点是从顾客对过程的观点出发，逆向工作导入实施系统。每个行为部分中的方框图表示出相应水平上执行服务的人员执行或经历服务的步骤。

服务蓝图的4个主要行为部分由3条分界线分开。

第1条是互动分界线，表示顾客与组织间直接的互动。一旦有一条垂直线穿过互动分界线，即表明顾客与组织之间直接发生接触或一个服务接触产生。

第2条分界结是极关键的可视分界线，这条线把顾客能看到服务行业与看不到的分开。比如，在办理特约维修服务手续时，客服人员与客户沟通报修相关事项的可视或前台工作，也要事后对工程人员进行分派维修工作的不可视或后台工作。

第3条线是内部互动线，用以区分服务人员的工作和其他服务的工作和工作保山。垂直线穿过内部互动线代表发生内部服务接触。

蓝图的是上面是服务的有形展示。最典型的方法是在每一个接触点上方都列出服务的有形展示。服务蓝图的要素主要包括“结构要素”与“管理要素”两个部分。服务的结构要素，实际上定义了服务传递

系统的整体规划，包括服务台的设置、服务能力的规划；管理的管理要素，则明确了服务接触的标准和要求，规定了合理的服务水平、绩效评估指标、服务品质要素等。以此制定符合“客户导向”的服务传递系统，首先关注识别与理解客户需求，然后对这种需求做出快速响应。介入服务的每个人、每个环节，都必须把“顾客满意”作为自己“服务到位”的标准。

综上所述，服务蓝图技术可以准确识别影响服务体验的相关要素及关键服务接触点，并由此聆听的声音（客户需求）。

2.3 关键质量特性

关键质量特性是将客户的声音（客户需求）转换成公司服务应达到的水平和要求。关键质量特性可以是定量的（可测量的），也可以是定性的（可进行比较的）。服务关键质量特性通常宜考虑功能性、经济性、安全性、舒适性、时间性和文明性。

功能性：服务业组织应根据自身的服务性规定预期交付顾客的服务特性的要求和目标，物业行业的功能性的要求是以不动产为基础，以业主需求为导向，以管理为手段，以准公共性服务为核心产品的商业活动。也就是人们常说的对物的管理，对人的服务。

经济性：经济性是指用较少的输入获得同质量的服务，从顾客层面是指获得服务所需的费用的合理性，从组织的层面是指资源投入和服务提供过程成本的合理性，服务业组织应从这两个方面规定相应的要求和目标；

安全性：服务业组织应根据识别的现在的和潜在的安全风险规定

安全性方面的要求，例如，消防、人身财产安全、保密和健康卫生等方面的要求和工作目标。规定这些要求时应特别着重于保护易受伤害的群体；

舒适性：舒适性是顾客对服务设施、服务环境、服务人员和服务提供活动的一种综合感受，服务业组织应规定相关的要求和目标，这些要求有时无法直接规定，可以通过对服务人员、服务设施、服务用品和服务环境等方面的要求体现舒适性的要求；

时间性：服务业组织应规定按与顾客约定的或组织承诺的时间完成服务提供活动的要求和目标，应规定等待时间、服务提供过程的时间（包括开始和结束的时间）、顾客意见反馈处理的时间及工作效率等。

文明性：文明性属于服务提供过程中为满足精神需求而规定的要求和目标。服务业组织应通过对服务行为的规定体现文明性的要求，使接受服务者获得自由、亲切、受尊重、友好、自然和谅解的气氛，同时，员工保障和社会责任方面的要求也体现了文明的要求。

2.4 服务接触质量指标体系

2.4.1 服务接触质量评价

顾客对服务质量的感知往往是多方面因素的综合，Parasuraman、Zeithaml和Berry在他们开拓的研究中确认了有关服务质量的五个具体维度，提出了经典的SERVQUAL测评标尺，从可靠性、响应性、保证性、有形性和移情性五方面来评价顾客与服务系统之间的交互质量、有形环境质量和服务结果的质量。

我国学者韩之俊教授从服务的定义出发，构建了服务接触质量特性功能性、经济性、安全性、时间性、舒适性和文明性六个维度的指标的服务感知质量测评模型，并分解为23个对应于六个维度的三级通用服务质量测评指标，具体如下：

（一）功能性：

- 1、服务满足顾客基本需求的程度；
- 2、服务满足顾客个别需求的程度；
- 3、服务组织提供服务的多样性；
- 4、服务组织提供服务的规范性；
- 5、服务组织对顾客抱怨的响应及差错补救；

（二）经济性：

- 6、服务收费的合理程度；
- 7、服务收费的透明程度；
- 8、服务的增值程度。

（三）安全性：

- 9、顾客人身财产的安全性；
- 10、顾客信息的安全性；
- 11、顾客心理的安全感；
- 12、服务设施的安全与可靠性；

（四）时间性：

- 13、服务组织提供各项服务的及时程度；
- 14、服务组织提供各项服务的准时程度；

15、服务组织提供各项服务的快捷程度；

（五）舒适性：

16、服务设施的适用程度；

17、服务设施的方便程度；

18、服务环境的整洁与美观程度；

19、服务场所的内外部秩序；

（六）文明性：

20、服务人员的文明礼貌程度；

21、服务人员服务装和外表的整洁程度；

22、服务场所的友好氛围；

23、人际关系的和谐程度。

然后结合物业管理服务行业的特点，在此通用模型基础上，通过调研，结合行业的具体特点确定特定行业相应的评价指标体系，这样的指标体系应适用于物业管理行业内所有的企业。

2.4.2 服务接触质量的三元测评模型

根据对常用感知服务质量测评方法的分析，提出针对具体服务接触点感知质量测评的三元模型（具体参见以下服务接触质量的三元测评模型示意图）。

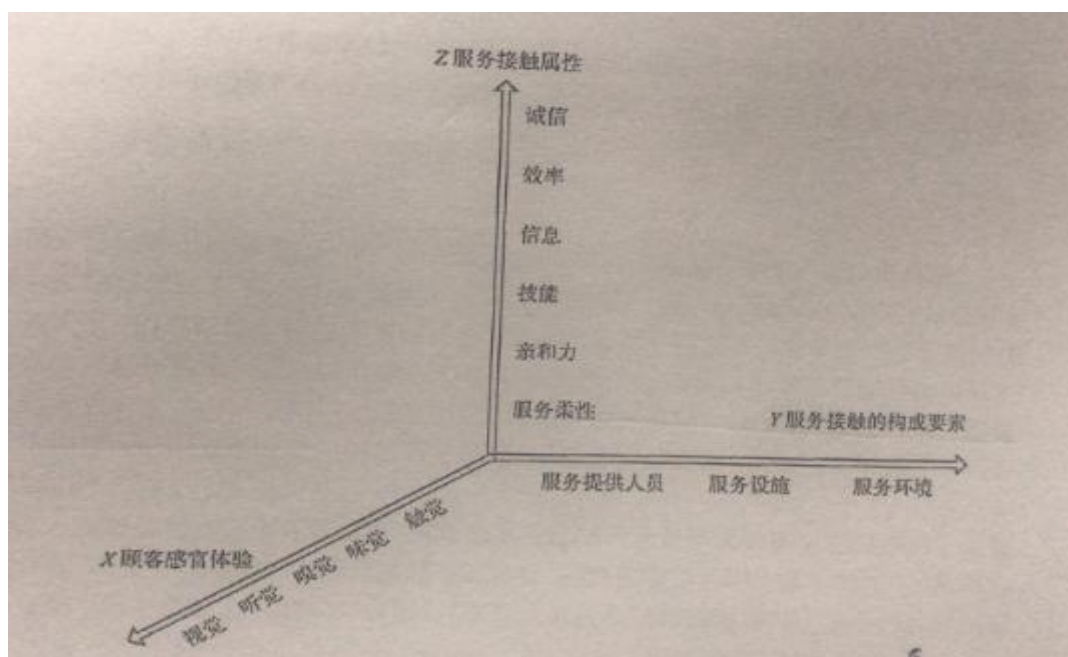
其中，X轴表示顾客在每一个接触点上对服务质量进行感知的方式。顾客主要通过视觉、听觉、嗅觉和触觉五种感官，采集服务系统在接触过程中留下的特征和印象，并最终形成对服务质量的心理感知。不同的接触点上，五种感觉所起作用不同，有时甚至会只有部分感官

起作用，如展会服务中，视觉所起作用远大于听觉和触觉，味觉则几乎不发生作用。进行各类服务接触质量管理重点，就在于如何合理配置服务资源，从各方面影响顾客的五种感官，进而促使顾客形成优质服务心理感知。

Y轴表示服务接触中属于服务系统的各种要素。主要可分为三类：服务提供人员、服务设施和服务环境。从服务提供者角度看，服务接触的过程就是在一定的服务环境下，由服务人员借助不同的服务设施，美化服务环境，从不同角度影响的感官知觉，提高服务接触点的感知质量。

Z轴称之为“服务接触属性”，提各类服务接触所共同具有的服务特性。这些特性主要来自对顾客服务期望的总结，如果站在企业的角度，可从诚信、效率、信息、技能、亲和力和服务柔性六方面考虑，但从客户视角来看，本文总结出另外六项接触属性更具价值，即功能性、经济性、安全性、时间性、舒适性和文明性。

根据上述三元测评模型，在针对具体服务接触环节进行感知质量分析时，可以分析从顾客的五种感觉出发，对服务人员、设施与环境，按照不同的接触属性，逐一进行评价。同样地，服务管理者也可以根据该模型，对接触过程中服务人员的行为、服务设施和环境进行优化，提升各项接触属性的取值水平，影响顾客不同感官，最终增强顾客对该接触过程的质量感知和满意度。



服务接触质量的三元测评模型示意图

第三章 客户意见调查

3.1 调查对象

项目组共抽取深圳地区 21 个物业管理项目进行物业服务客户意见调查，项目基本覆盖机构类、商业类、住宅类等 3 大类物业业态。

参与调查的物业管理项目清单如下表：

业态类别	细分类型	项目名称
机构类	政府物业	深圳市委项目 深圳科创中心项目 深圳公安局项目
	公共物业	龙岗区人民医院项目 深圳大学总医院项目
	院校物业	香港理工大学深圳产学研大楼项目 香港中文大学深圳研究生院项目
商业类	商用写字楼物业	中航中心项目 深圳航苑大厦项目 深圳飞亚达科技大厦项目
	企业总部物业	深圳工行分行项目 深圳移动客服中心项目
	工业园区物业	深圳富士康项目 深圳农行宝丰工业园项目
住宅类	住宅物业	深圳格澜郡项目 深圳鼎尚华庭项目 深圳南天一花园项目 深圳阳光新苑项目 深圳翠苑小区项目 深圳阳光新苑项目 深圳名仕苑项目

3.2 调查时间

2018 年 10-12 月

3.3 调查方法

项目组基于对深圳地区相关物业管理项目客户逐一进行电话访谈、现场走访沟通等方式，客观收集客户对物业维修维护及整体使用、

环境管理、安全管理、便捷服务、服务人员等方面的需求和意见，同时基于对不同类型业态客户反馈意见的对比、分析，得出不同业态客户需求的特点，为物业服务质量改进以及物业服务深圳标准研究提供具体的参考。

3.4 调查成果

3.4.1 客户需求与建议

客户对物业服务质量改进的主要反馈意见包括：

（1）物业维修维护及整体使用方面

- 加强巡查，加强对公共设施和老旧墙体的维护，加强对外墙渗水的维修，能高效解决问题，可能情况下对老旧墙体进行翻新；
- 及时更换损坏或老化的设施，如摄像头、照明灯等；
- 提高维修响应速度，提高维修速度和专业化水平；
- 加强对电梯的管理和检修，降低电梯故障率，提升电梯运行效率，老旧电梯及时更换，增加电梯排风设施，对电梯进行分层管理，高峰期有效分流、改善电梯拥挤；
- 根据室外气温灵活调控空调温度，有人加班时开启空调，各楼层或各部门能够独立控制冷气系统，加强对空调的清洗；
- 增加公共区域照明亮度，避免经常停水；
- 注意公共区域的节能管理等。

（2）环境管理方面

- 加强对楼道、电梯、窗户的保洁工作；

- 加强卫生间的保洁，及时清理垃圾和更换垃圾袋，及时补充洗手液和纸巾，完善卫生间的通风系统，清除卫生间异味，翻新比较老旧的卫生间；
- 及时清理地下车库和楼道垃圾杂物；
- 在大楼多增加垃圾桶，错开上班高峰期打扫卫生；
- 加强绿化养护管理，及时修剪绿植，做好绿植落叶的清洁；
- 加强夏季蚊虫的消杀力度，加强老鼠蟑螂的消杀；
- 物业能够回收旧报纸等。

（3）安全管理方面

- 加强对外来人员的管控和门禁管理；
- 增加停车位，做好车辆进出管理，积极解决车辆乱停放问题；
- 监控设备老化及时更换，完善监控并覆盖全天全方位无死角；
- 做好安全巡查，夜晚增加巡逻频次；
- 加强消防培训，能够进行消防应急演练；
- 加强用火、用电的安全检查，禁止业主私自拉电线为电动车充电；
- 加强社区内宠物的规范管理，加大文明养宠物的宣传力度；
- 与周边单位协商降低噪音等。

（4）便捷服务方面

- 业主反馈问题的传达通道更加顺畅，及时响应客户需求，及时回访和公布问题处理结果；
- 公开物业维修维护基金的使用情况；

- 停水停电提前通知，加强与客户的信息交流；
- 在楼层显眼处张贴物业电话；
- 加强物业与供应商及第三方的沟通，及时解决业主的问题；
- 提供多一些便民服务，如打印、复印、雨伞租借、电脑维修、修改衣服等；
- 增加增值服务，如业户生日祝福、节假日温馨祝福等；
- 增设娱乐和体育设施，增加快递柜；
- 多举办业主间的活动，促进业主的情谊；
- 改善食堂菜品，采取客户点单模式进行备餐等。

（5）服务人员方面

- 加强工作人员的培训，提高员工专业能力、工作规范、服务积极性、服务意识和态度，提升整体人员素质；
- 通过提高待遇等措施提高工作人员的稳定性，有利于与业主的沟通交流；
- 服务人员年龄结构更加年轻化；
- 改进员工服装，如保安夏季服装更有标志性等。

3.4.2 不同业态客户关注点

基于不同物业业态特点以及客户意见反馈情况，三种类型物业客户对物业服务的需求与关注点分析如下：

（1）服务项目方面：住宅类物业环境管理服务是客户关注的重点，机构类、商用类物业的客户更关注物业整体使用及维修维护。

（2）维修维护及使用方面：机构类物业客户更关注房屋外观，商用类客户更关注中央空调，住宅类客户更关注电梯维保，这些方面是客户关注的重点，因其与客户的日常生活工作息息相关。

（3）环境管理方面：三类物业客户均较关注蚊虫消杀工作，且均为物业服务中的薄弱点，应是下一步加强的重点方向。

（4）安全管理方面：机构类物业和住宅类物业客户更关注应急/紧急事件的反应和处理，商用类物业客户则更关注车辆停放。

（5）便捷服务方面：商用类和住宅类物业更加注重客户需求的受理，有待完善需求受理渠道和处理效率，机构类物业则应加强与业主间的信息交流。

（6）人员整体素质方面：三类物业客户对保洁人员的整体素质评价均较低，这与目前人力成本越来越高的压力有一定关系，环境管理服务人员的整体素质包括人员年龄、服务意识、工作敬业度等方面仍需迫切改善和提高。

（7）质量与价值感知方面：机构类、商业类物业客户更加注重物业的服务质量，商用类客户比较倾向于通过质量体验去评价服务价值，住宅类客户既注重服务质量与期望的契合度，也看重服务的性价比。

第四章 物业服务企业调研

4.1 调研对象

服务行业标杆企业、深圳市部分标杆物业企业、北大资源物业集团

4.2 调研时间

2018 年 6-10 月

4.3 调研方法

(1) 文献资料调研：了解国内外服务行业标杆企业在客户服务方面的优质服务特色；

(2) 会议研讨：组织物业服务企业参与标准研讨，征集对物业服务改进创新的意见；

(3) 问卷调研：了解物业服务标杆企业物业服务中的关键客户触点、质量特性以及企业对深圳标准的需求等。

4.4 调研成果

4.4.1 标杆企业调研

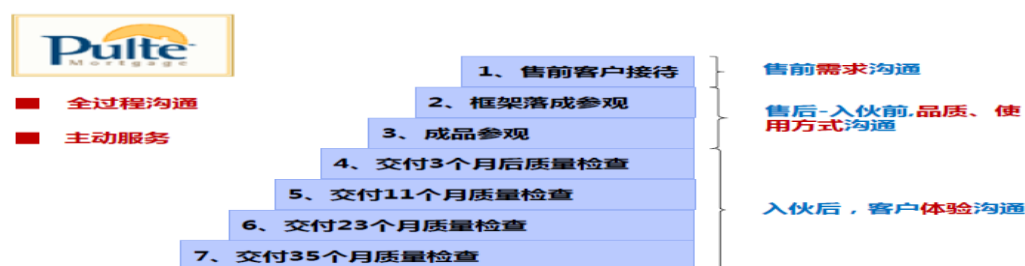
1、北欧航空公司

北欧航空公司总经理詹·卡尔森认为乘客与直接服务的一线员工之间进行怎样的接触，是客户感受服务质量的关键。卡尔森将这个关键接触叫Moment of Truth，即“关键时刻”。北欧航空公司从客户购票到客户离开机场识别了38个关键时刻，在他的著作中指出，平均

每位顾客接受其公司服务的过程中，会与基层服务人员接触，在平均每次接触的短短15秒内，就决定了整个公司在乘客心目中的影响。与顾客接触的每一个时间点即为MOT。他是从人员的A (Apperance) 外表、B (Behavior) 行为，C (Communication) 沟通这三方面着手。这三方面给人的第一印象所占的比例分别为外表52%，行为33%，沟通15%。这些都是影响顾客满意度及忠诚度的重要因素。北欧航空全年大约有5000万次接触一线员工的机会。在卡尔森的领导下，北欧航空利用5000万次关键时刻提供优质的服务向客户证明，搭乘北欧航空的航班是最明智的选择。短短一年内，北欧航空从亏损2000万美元到盈利8000万美元，并被1983年美国《财富》杂志评选为“全球最佳商务航空公司”。这就是“关键时刻”这四个字造就的奇迹。

2、帕尔迪

帕尔迪（PULTE HOMES）是美国第一大房地产开发商，该公司通过系统梳理购房全触点中客户眼中的需求，策划了7个步骤的客服标准项目（见下图），极大的提升了客户满意度，该公司多次获得权威机构评选的客户满意度白金奖，无形的服务变成了有形的价值，客户推荐和重复购买率高达45%。其客户的终身服务值得推荐。



3、万科地产

无独有偶，通过对标杆美国帕尔迪公司的学习，万科地产创造了贯穿于销售推广和售后服务全过程的客户服务“6+2步法”服务法则，其核心在于关注客户与万科接触的全生命周期体验过程，以客户感知为中心，以信息透明和让客户感动为基点，为客户主动提供的客户服务。

第一步：温馨牵手，强调牵手过程中发展商信息透明，阳光购楼。万科地产要求所有的项目。在销售过程中，既要宣传有利于客户（销售）的内容，也要公示不利于客户（销售）的内容。其中包括一公里以内的不利因素。

第二步：喜结连理。在合同条款中，要尽量多地告诉业主签约的注意事项，降低业主的无助感，告诉业主与万科地产沟通的渠道和方式。

第三步：亲密接触、公司与客户保持亲密接触。从签约结束到拿到住房这一段时间，万科会定期发出短信、邮件、微信，组织业主参观楼盘，了解楼盘建设的进展情况。

第四步：乔迁之喜。业主入住之时，万科要举行入住仪式，表达对业主的敬意与祝福。

第五步：嘘寒问暖、业主入住以后，公司要嘘寒问暖，建立客户经理制，追踪到底，通过沟通平台及时发现、研究、解决出现的问题。

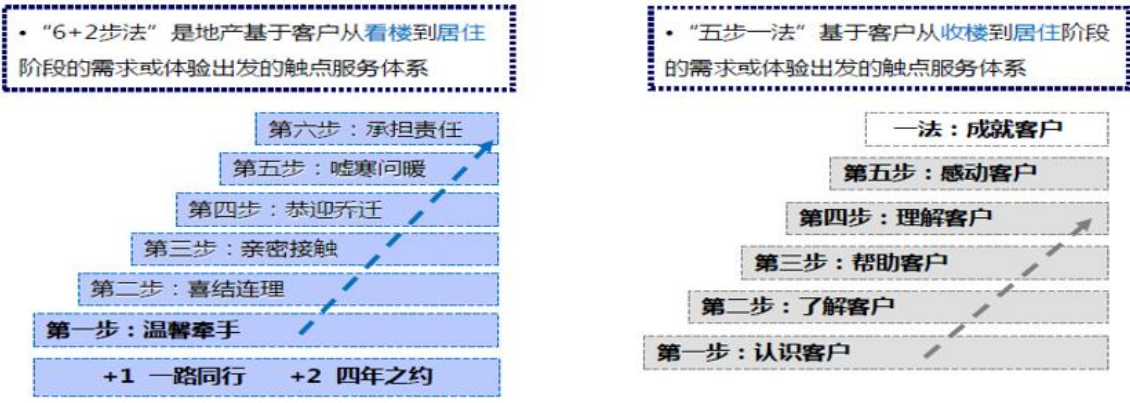
第六步：承担责任：问题总会发生。当问题出现时，特别是伤及客户利益的，万科不会推卸责任。

随后是“一路同行”，万科建立忠诚度维修基金，所需资金来自公司的每年利润及客户出资。

最后是“四年之约”，每过四年，万科会全面走访一边客户，看看有什么需要改善的。

4、万科物业

万科物业也专门针对“6+2 步法”要求，结合物业的实际情况推出服务体系，丰富了触点服务体系的内涵，实践中物业在项目正式交付之前温馨牵手，亲密接触阶段紧密配合地产开展服务，提前亮相，打造了一条基于触点管理的服务链。



通过全过程客户关系的管理，万科在客户与企业接触的关键时刻，促进了客户的正面体验，万科品牌得到了业主的认可，客户满意度得到较大提升，根据第三方调查，目前万科的重复购买一项为 63%，30 左右的业主有老客户推荐，70%以上则靠市场口碑吸引。

4.4.2 意见征集会议

2018 年 5 月 30 日，在深圳召开写字楼物业标准的意见征集会议，参加征集意见单位共 10 家，分别为：深圳市物业管理行业协会、深

圳市标准技术研究院、深圳市金地物业管理有限公司、深圳华强物业管理有限公司、深圳市卓越物业管理股份有限公司、深圳中旅联合物业管理有限公司、深圳市荣超物业管理股份有限公司、深圳德诚物业服务有限公司、深圳招商物业管理有限公司、深圳市卓越物业管理有限公司。

与会代表提出了以下意见：

写字楼物业组织的客户对于不同的服务内容所关注的服务特性有所不同，标准的具体内容也会相应考虑这些重点的服务特性而不会全面涵盖。所以服务特性与服务质量特性关系表也只选择客户最关注的服务特性，而不是6项服务质量特性全包含。

在礼宾服务方面，可引入国际高端商务礼宾服务模式，建立全方位对客服务平台，倡导人性化的沟通方式，打造符合国际商务标准、贴心、个性化的微笑服务，定制贴合客户需求的专业、多样化的产品线，创新定制能力、资源整合能力及可持续发展能力，打造拥有“金钥匙商务礼宾”品质的物业服务。

在会议服务方面，提供会议基础服务、会议接待分级 S/A/B/C、会议资源管理、加强会议室体感管理、会议个性化服务及创新。

在接待服务方面，提供个性化大堂接待服务、行政前台服务、展厅讲解服务、会议接待等一站式服务，从客户的视觉、听觉、味觉、触觉来给客户创造一个难忘的接待体验，利用多元化的体验，迎合不同风格的客户。

在智慧物业平台方面，通过创新增值服务平台，无缝链接物管和写字楼用户及商户，实现各类应用的集成与整合，为写字楼的服务运营等各项管理业务的精细化、协同化、智能化提供保障。用户可通过定制的随身助理 APP 享受手机通行、访客邀请、故障报修、停车缴费、共享空间、商旅服务、电子发票等高效便捷的服务，轻松处理办公 8 小时的“衣食住行”所需。在线管家平台可重点打造在线管家服务（类微信智能云客服体系），通过 AI 智能客服技术，实现在线咨询的标准化话术沟通，提高服务效率。同时，可通过在线管家预定各种在线服务。

创新增值服务从以下四个方面考虑：a 无忧入驻服务：为楼内企业提供从办理入伙到企业入驻全流程一站式的无忧入驻服务，由运营中心线上线下集中统筹，包括装修服务、办公家具定制、空气净化、搬迁服务、绿植租摆、清洁外包等内容；b 企业配套服务：为楼内企业提供其主营业务以外的配套服务，打造企业“非核心业务”外包模式。如工商财税（工商代办、地址挂靠、财税代理、商标专利）、人事企务（招聘代理、劳务派遣年庆年会、员工体检）、资质许可办理（国家高新、深圳高新商标专利、后置许可）等，服务提升，让企业专注成长和创新；c 增值配套服务：桶装水服务、水果配送服务、办公用品服务、工作餐配送服务、企业宣传片制作、商务节日礼品订购、活动策划服务等；d 固定资产服务：为写字楼的固定空间、场地提供增值解决方案，提升运营收益。灯箱广告招商租赁、广告活动场地租赁、一站式仓储解决方案。

在行政公寓方面，除了形成接待特色外，还可根据总办领导临时办公的特性，形成“非常驻”服务设计，提升临时办公体验，可通过一定时间的数据收集及分析，形成“非常驻”总办领导的办公习惯，包含饮食习惯的细微变化、出差的办公习惯等，定制办公物资专属档案，第一时间以最高效率解决移动办公不便；同时为异地办公的总办领导贴心准备营养餐品、下午茶。

在总办服务方面，提供专业宴会、商务工作餐、总办会议等高端定制服务。

2018年6月30日，SGS对北大资源物业集团写字楼进行调研，开展服务认证试点。SGS专家通过传授相关质量管理体系、服务体系知识，为组织培养质量与服务管理人才。进一步提升了物业服务管理水平，以满足企业持续发展的要求和服务认证要求，目前认证项目正在有序推进之中。

4.4.3 问卷调研分析

课题组按照写字楼物业客户的生命周期设计了调查问卷，将写字楼客户分为磨合期、入住期、特殊时段、互动时段等。并识别每一时段物业企业与业户触点（结合典型的服务：面对面的接触模式、面对屏的接触模式），了解每一触点业户感官体验，及触点业户服务接触特性、触点服务接触的构成要素；以及深圳市各标杆企业实施MTO后，服务质量改进情况；各标杆企业对物业服务深圳标准的需求与建议分析：

通过网上发布《深圳市标杆物业服务企业服务质量调研表》，总共回收来自深圳市万科物业、中海物业、招商物业、中航物业、长城物业等 15 家企业的反馈。

具体内容如下：

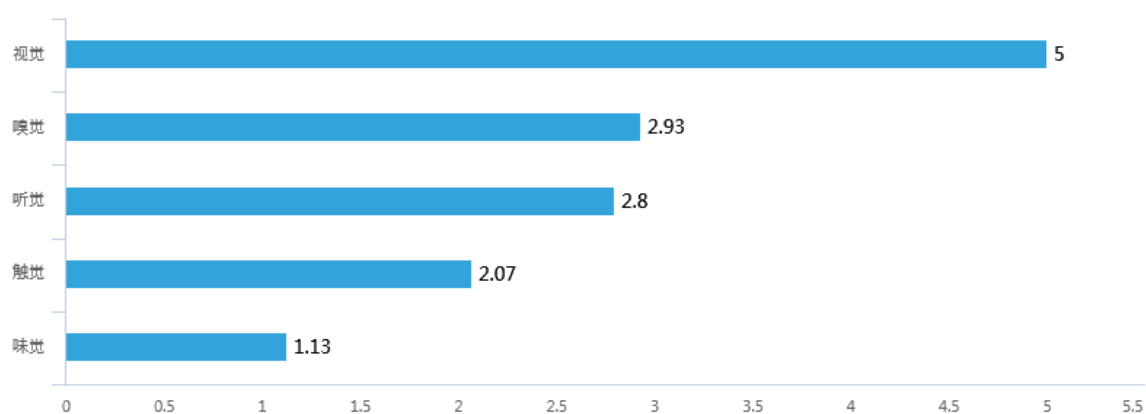
深圳市标杆物业服务企业服务质量调研

1. 您所在的物业服务企业名称为： [填空题]

序号	企业名称
1	深圳市居住物业管理有限公司
2	深圳市琳珠物业服务有限公司
3	中海物业
4	金地物业管理集团
5	招商物业
6	万科物业
7	深圳市龙城物业管理有限公司
8	长城物业集团股份有限公司
9	深圳华强物业管理有限公司
10	深圳中旅联合物业管理有限公司
11	深圳市盛孚物业管理有限公司
12	深圳德诚物业服务有限公司
13	深圳德诚物业服务有限公司
14	深圳市荣超物业管理股份有限公司
15	中航物业管理有限公司

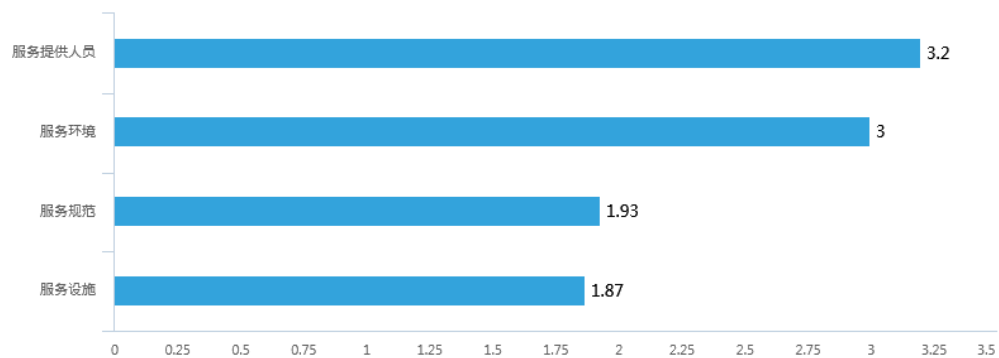
2. 在写字楼业主的磨合期(包括招租、收楼、装修、乔迁阶段),客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	5	
嗅觉	2.93	
听觉	2.8	
触觉	2.07	
味觉	1.13	



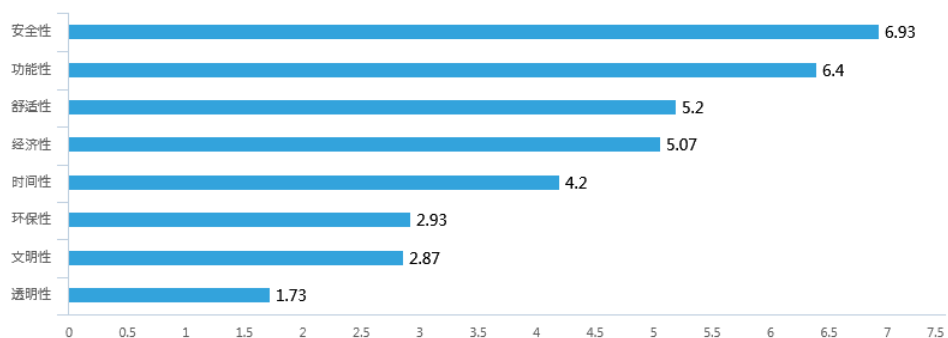
3. 在写字楼业主的磨合期(包括招租、收楼、装修、乔迁阶段),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3.2	
服务环境	3	
服务规范	1.93	
服务设施	1.87	



4. 在写字楼业主的磨合期(包括招租、收楼、装修、乔迁阶段),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

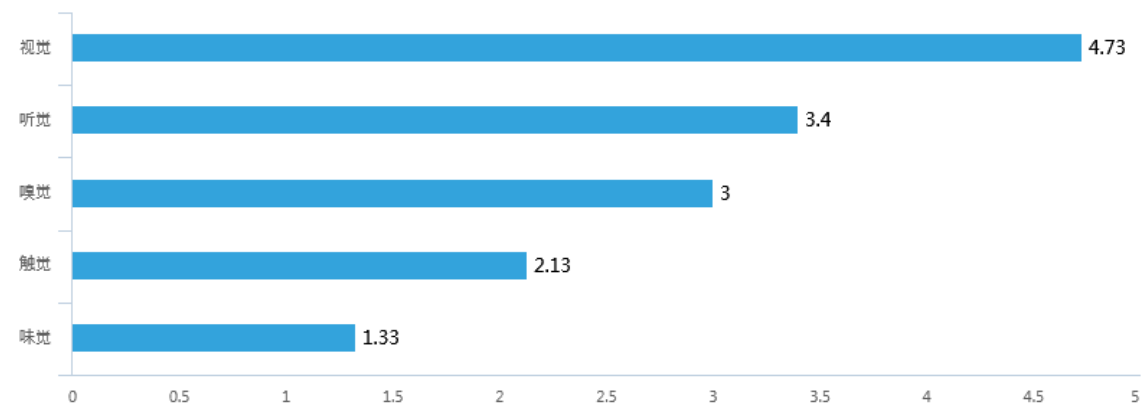
选项	平均综合得分	
安全性	6.93	
功能性	6.4	
舒适性	5.2	
经济性	5.07	
时间性	4.2	
环保性	2.93	
文明性	2.87	
透明性	1.73	



5. 在客户入住工作期间(包括工作日早晚高峰日、工作日午休时段),客户的感

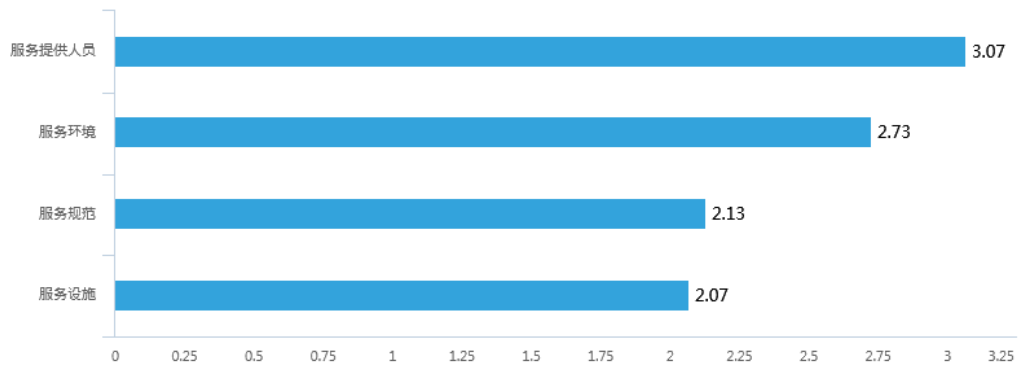
官体验按照重要性由高往低排序： [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4. 73	
听觉	3. 4	
嗅觉	3	
触觉	2. 13	
味觉	1. 33	



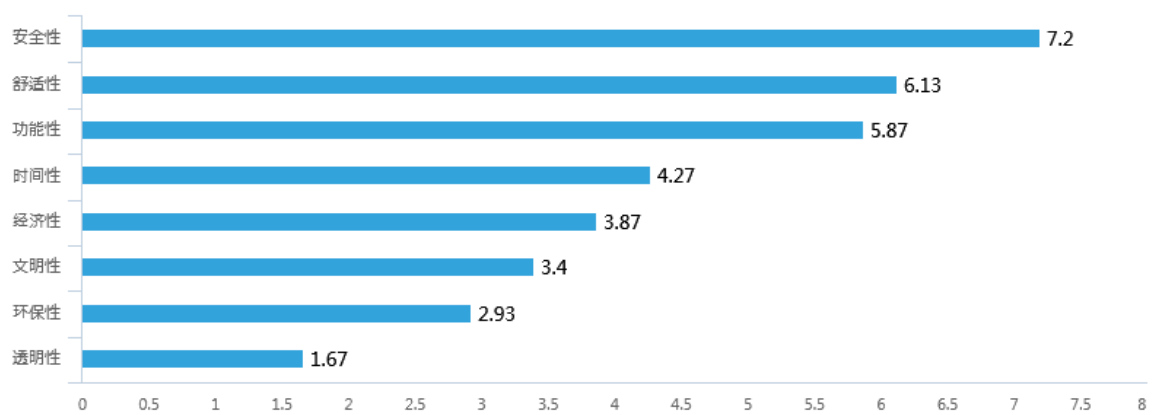
6. 在客户入住工作期间(包括工作日早晚高峰日、工作日午休时段),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序： [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3. 07	
服务环境	2. 73	
服务规范	2. 13	
服务设施	2. 07	



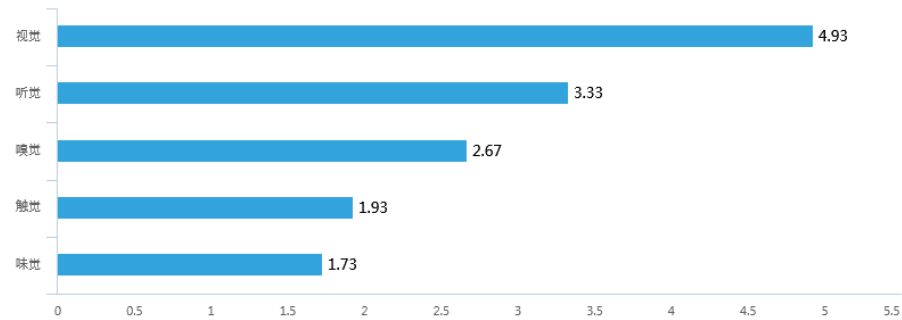
7. 在客户入住工作期间(包括工作日早晚高峰日、工作日午休时段),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
安全性	7.2	
舒适性	6.13	
功能性	5.87	
时间性	4.27	
经济性	3.87	
文明性	3.4	
环保性	2.93	
透明性	1.67	



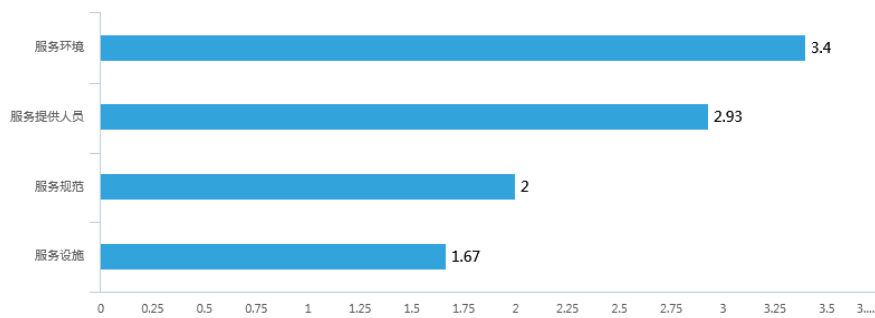
8. 在特殊时段(春节、中秋、圣诞、客户生日、公司周年、VIP 客户来访、上市等时段),客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.93	
听觉	3.33	
嗅觉	2.67	
触觉	1.93	
味觉	1.73	



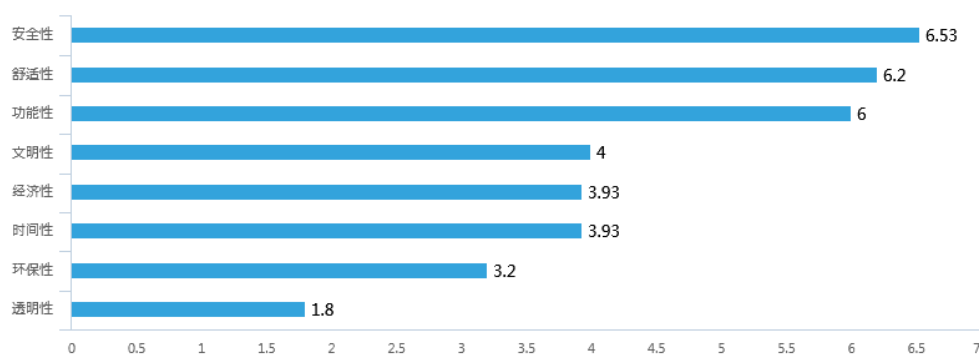
9. 在特殊时段(春节、中秋、圣诞、客户生日、公司周年、VIP 客户来访、上市等时段),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务环境	3.4	
服务提供人员	2.93	
服务规范	2	
服务设施	1.67	



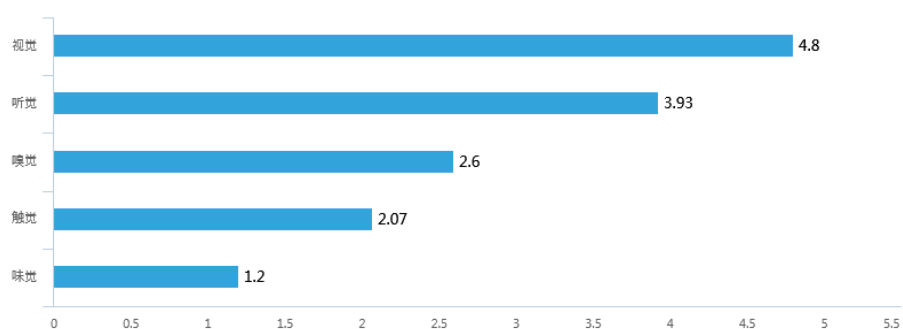
10. 在特殊时段(春节、中秋、圣诞、客户生日、公司周年、VIP 客户来访、上市等时段),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
安全性	6.53	
舒适性	6.2	
功能性	6	
文明性	4	
经济性	3.93	
时间性	3.93	
环保性	3.2	
透明性	1.8	



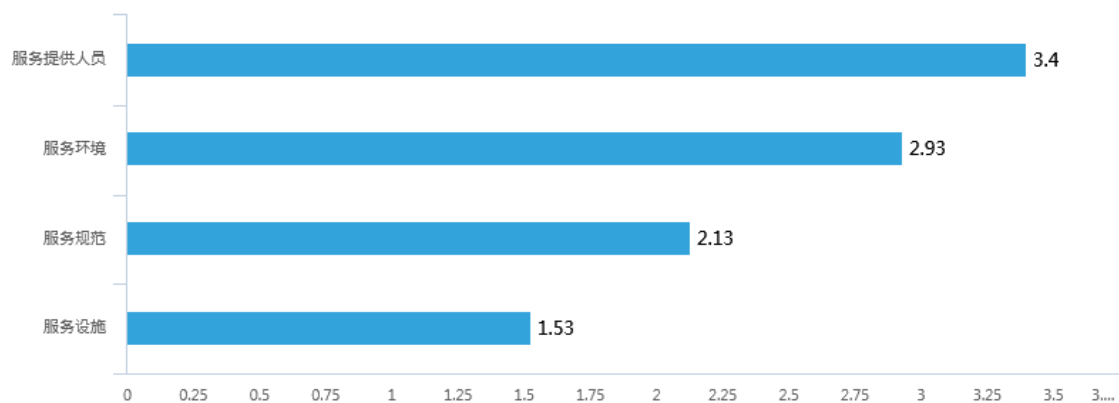
11. 在客户互动时段(如座谈会、走访时段),客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.8	
听觉	3.93	
嗅觉	2.6	
触觉	2.07	
味觉	1.2	



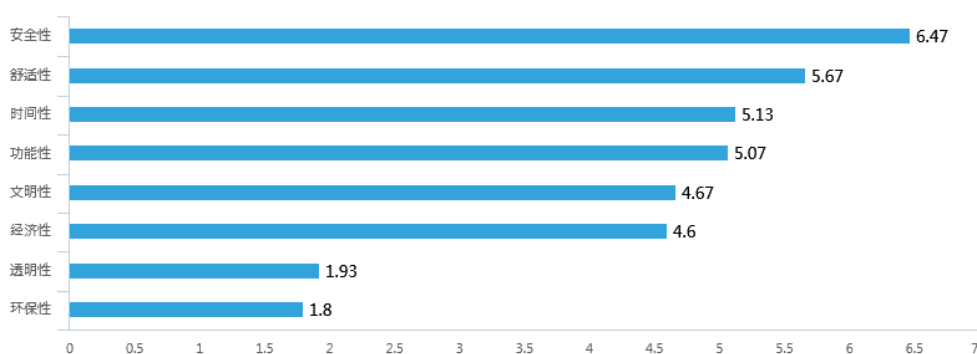
12. 在客户活动时段(如座谈会、走访时段),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3.4	
服务环境	2.93	
服务规范	2.13	
服务设施	1.53	



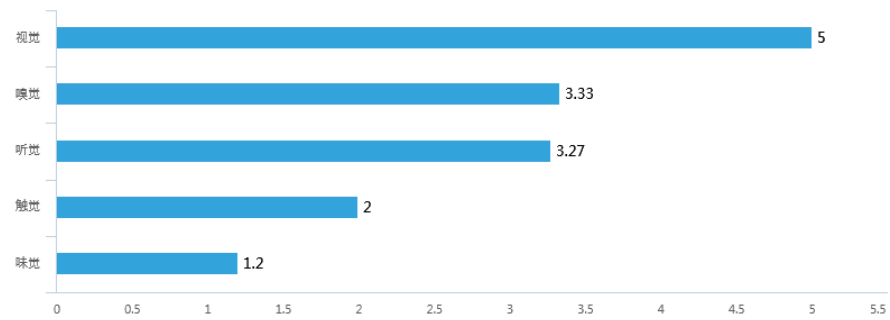
13. 在客户互动时段(如座谈会、走访时段),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
安全性	6.47	
舒适性	5.67	
时间性	5.13	
功能性	5.07	
文明性	4.67	
经济性	4.6	
透明性	1.93	
环保性	1.8	



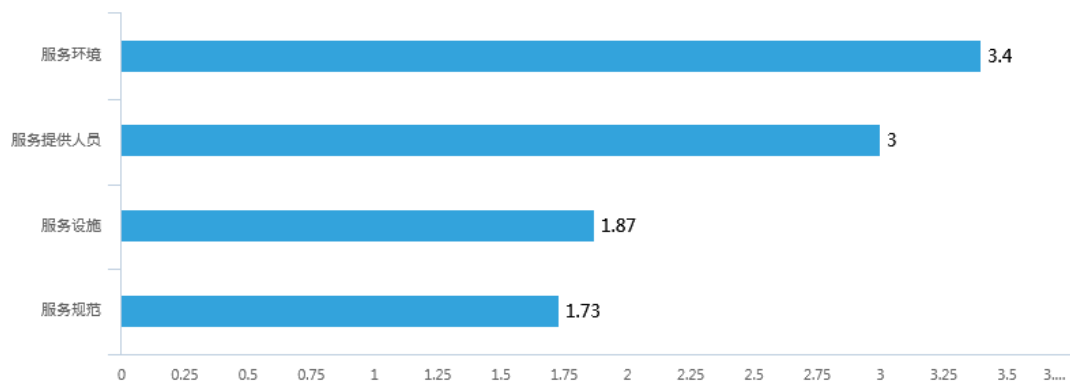
14. 在大堂区域, 客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	5	
嗅觉	3.33	
听觉	3.27	
触觉	2	
味觉	1.2	



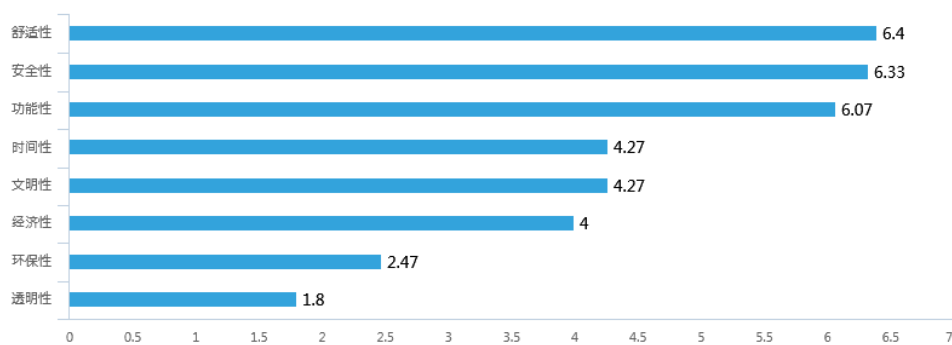
15. 在大堂区域, 服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务环境	3.4	
服务提供人员	3	
服务设施	1.87	
服务规范	1.73	



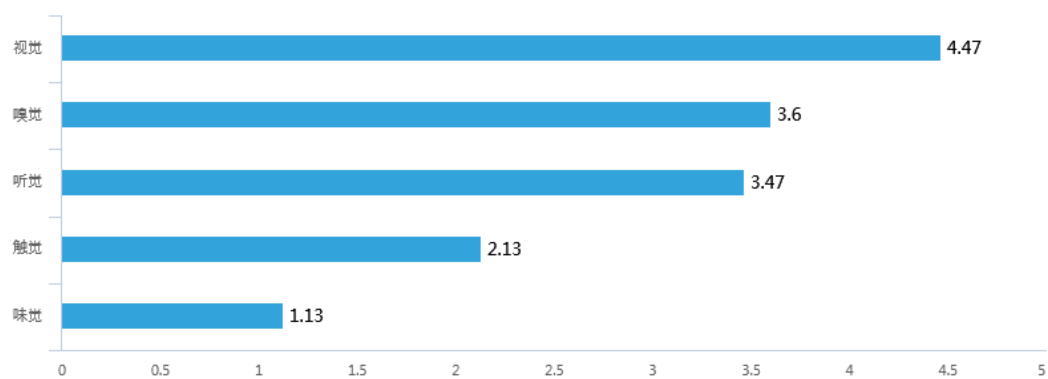
16. 在大堂区域,客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
舒适性	6.4	
安全性	6.33	
功能性	6.07	
时间性	4.27	
文明性	4.27	
经济性	4	
环保性	2.47	
透明性	1.8	



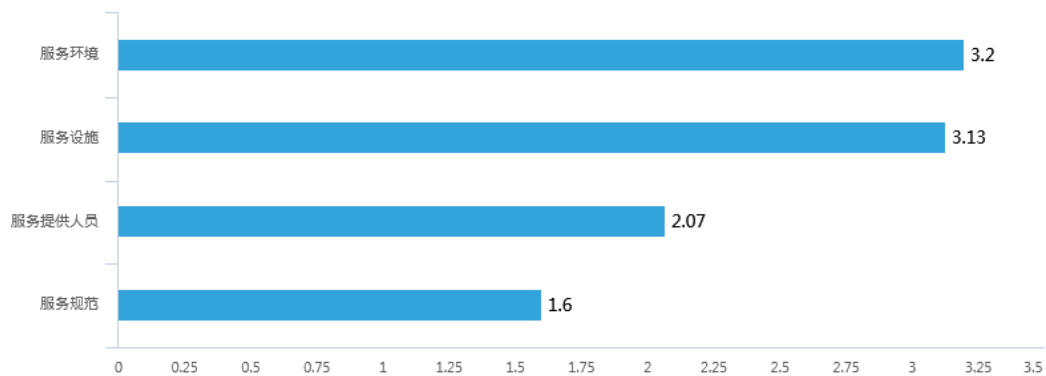
17. 在电梯厅电梯轿厢区域,客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.47	
嗅觉	3.6	
听觉	3.47	
触觉	2.13	
味觉	1.13	



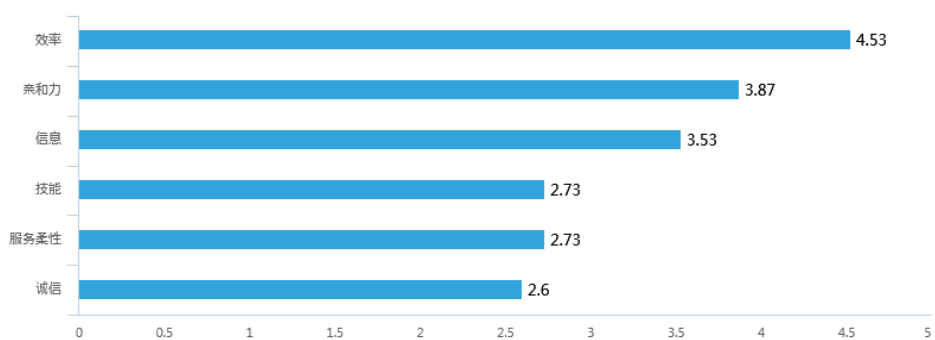
18. 在电梯厅电梯轿厢区域,服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序:
[排序题]

选项	平均综合得分	
服务环境	3.2	
服务设施	3.13	
服务提供人员	2.07	
服务规范	1.6	



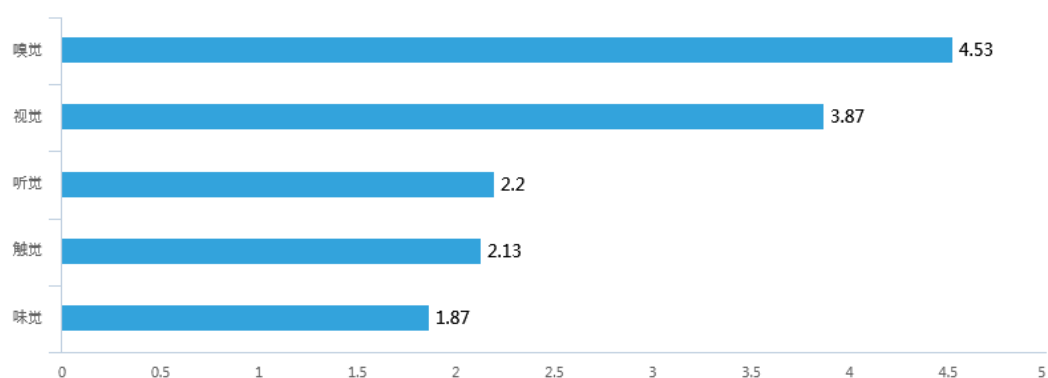
19. 在电梯厅电梯轿厢区域, 客户期望的服务特性按照重要性由高往低排序:
[排序题]

选项	平均综合得分	
效率	4.53	
亲和力	3.87	
信息	3.53	
技能	2.73	
服务柔性	2.73	
诚信	2.6	



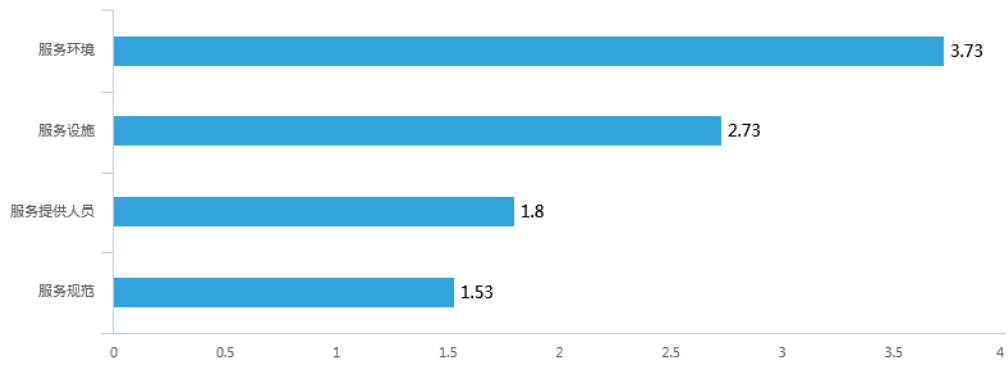
20. 在卫生间区域及楼层垃圾存放处, 客户的感官体验按照重要性由高往低排序:
[排序题]

选项	平均综合得分	
嗅觉	4.53	
视觉	3.87	
听觉	2.2	
触觉	2.13	
味觉	1.87	



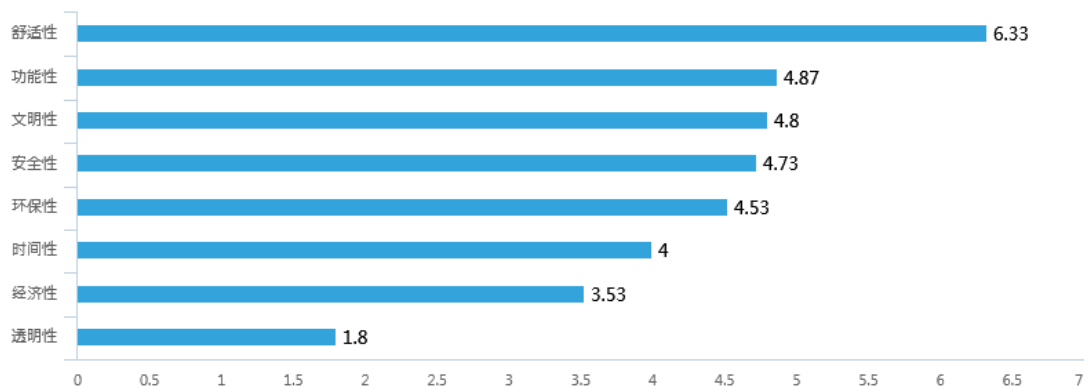
21. 在卫生间区域及楼层垃圾存放处,服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务环境	3.73	
服务设施	2.73	
服务提供人员	1.8	
服务规范	1.53	



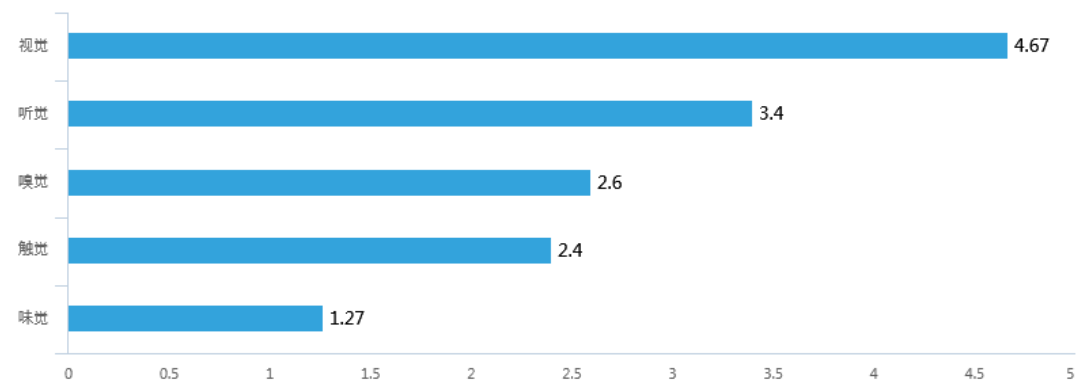
22. 在卫生间区域及楼层垃圾存放处,客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
舒适性	6.33	
功能性	4.87	
文明性	4.8	
安全性	4.73	
环保性	4.53	
时间性	4	
经济性	3.53	
透明性	1.8	



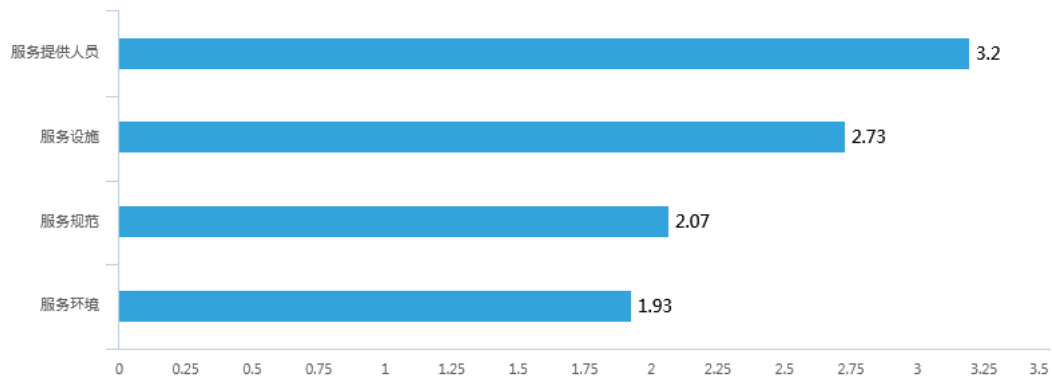
23. 在外围停车岗/停车场收费岗区域, 客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.67	
听觉	3.4	
嗅觉	2.6	
触觉	2.4	
味觉	1.27	



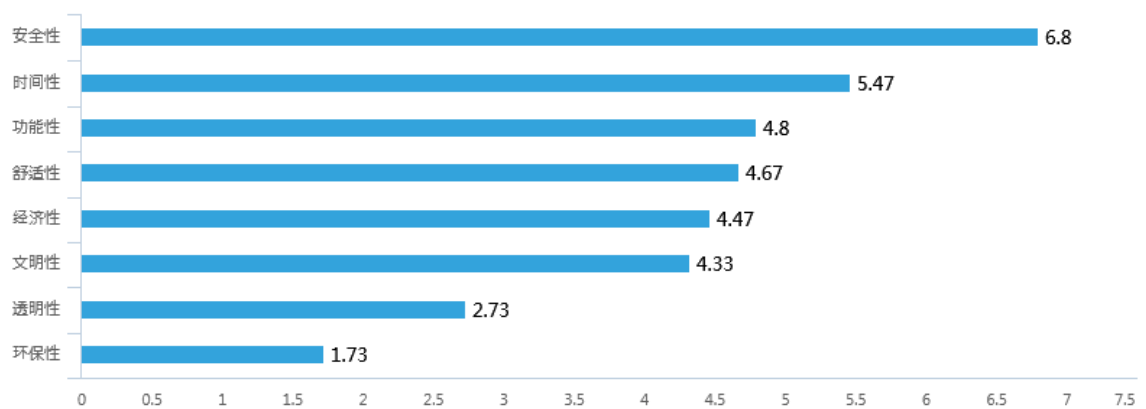
24. 在外围停车岗/停车场收费岗区域, 服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3.2	
服务设施	2.73	
服务规范	2.07	
服务环境	1.93	



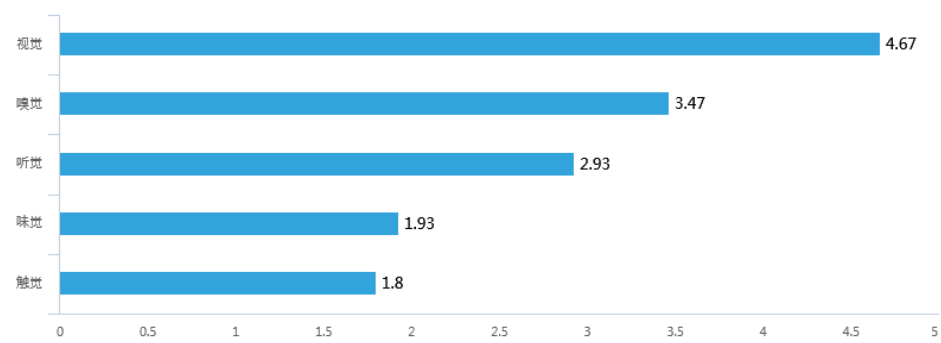
25. 在外围停车岗/停车场收费岗区域,客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
安全性	6.8	
时间性	5.47	
功能性	4.8	
舒适性	4.67	
经济性	4.47	
文明性	4.33	
透明性	2.73	
环保性	1.73	



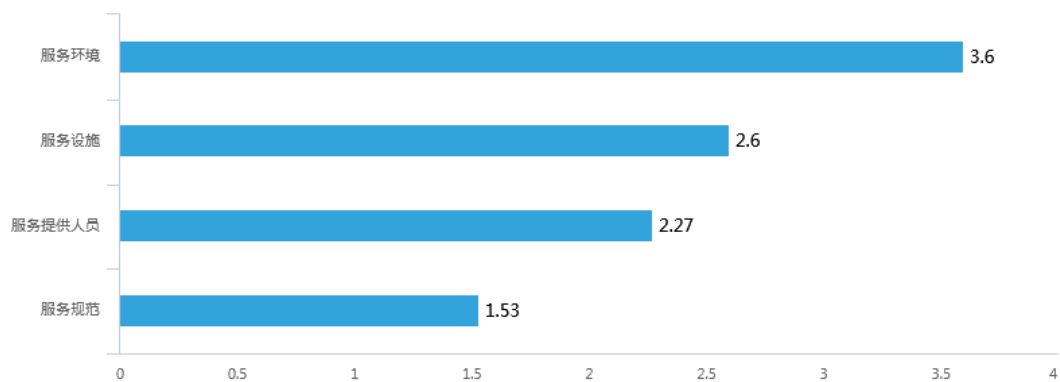
26. 在外围区域(包括红线内休闲区域、周边餐饮商业区域、外围绿植养护区域), 客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.67	
嗅觉	3.47	
听觉	2.93	
味觉	1.93	
触觉	1.8	



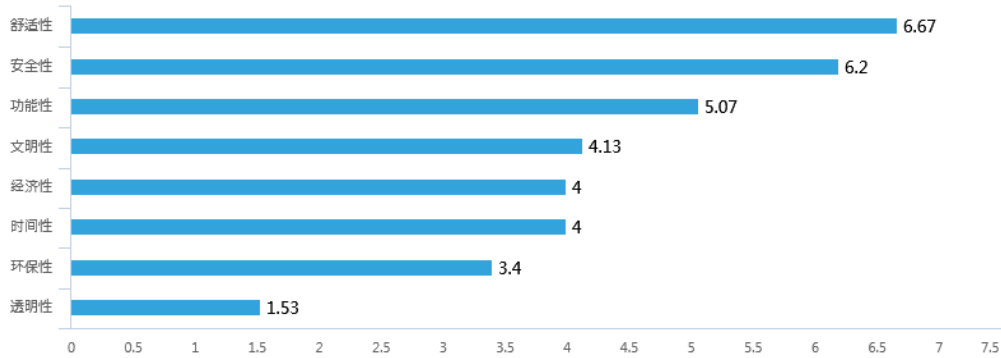
27. 外围区域(包括红线内休闲区域、周边餐饮商业区域、外围绿植养护区域), 服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务环境	3.6	
服务设施	2.6	
服务提供人员	2.27	
服务规范	1.53	



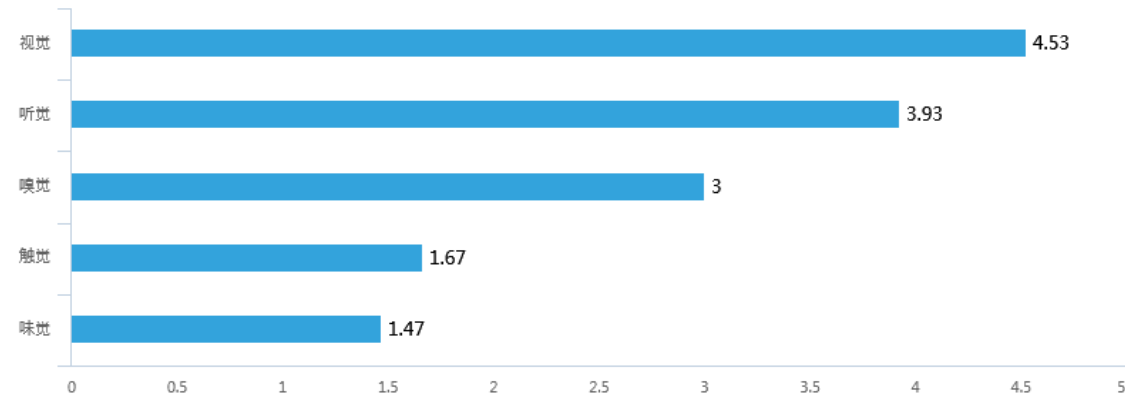
28. 外围区域(包括红线内休闲区域、周边餐饮商业区域、外围绿植养护区域), 客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
舒适性	6.67	
安全性	6.2	
功能性	5.07	
文明性	4.13	
经济性	4	
时间性	4	
环保性	3.4	
透明性	1.53	



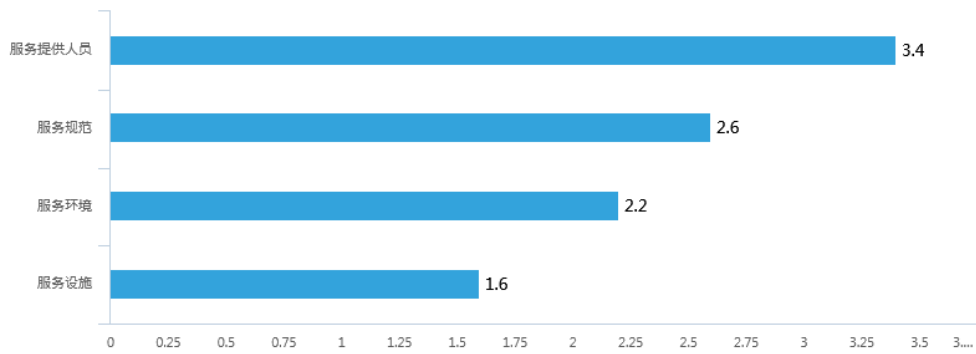
29. 在维修区域(含入户维修,公区维修),客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.53	
听觉	3.93	
嗅觉	3	
触觉	1.67	
味觉	1.47	



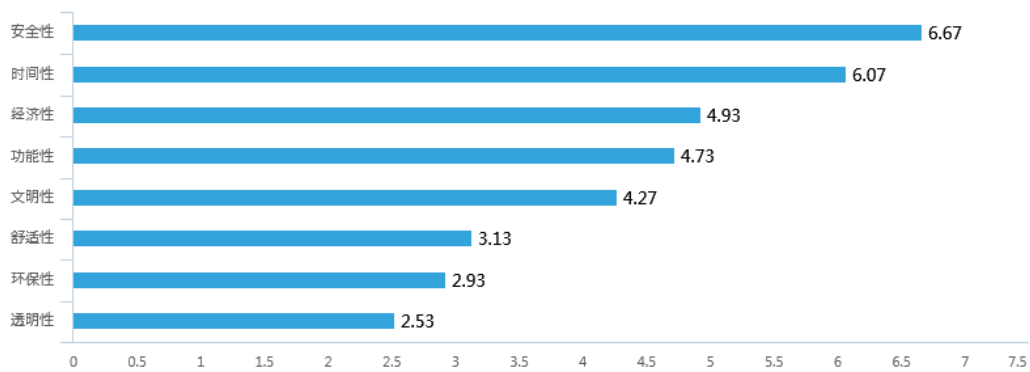
30. 在维修区域(含入户维修,公区维修),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3.4	
服务规范	2.6	
服务环境	2.2	
服务设施	1.6	



31. 在维修区域(含入户维修,公区维修),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

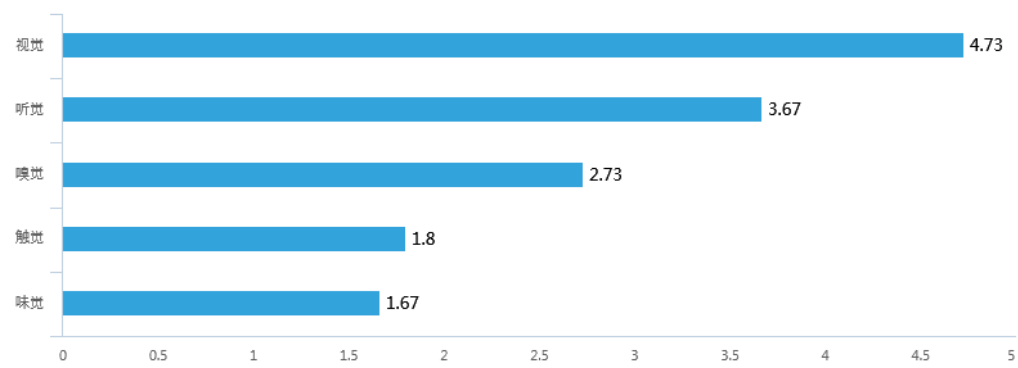
选项	平均综合得分	
安全性	6.67	
时间性	6.07	
经济性	4.93	
功能性	4.73	
文明性	4.27	
舒适性	3.13	
环保性	2.93	
透明性	2.53	



32. 在服务中心区域(含财务收费处),客户的感官体验按照重要性由高往低排序:

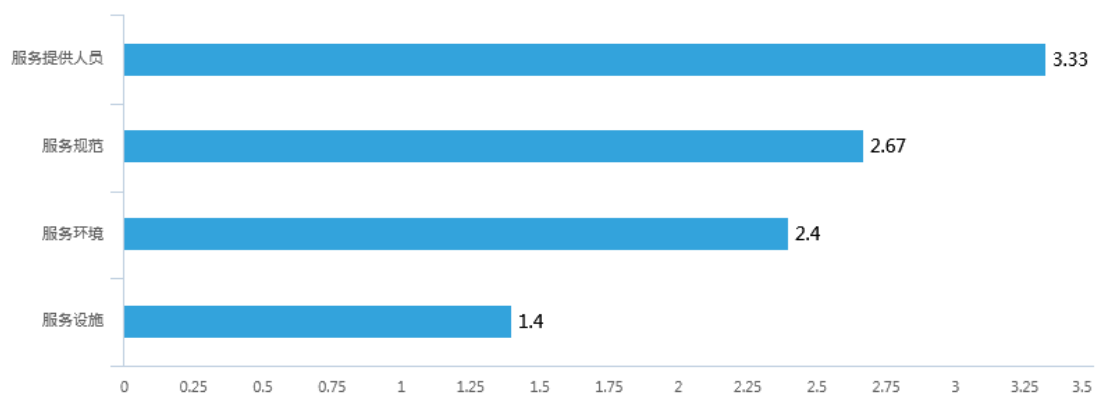
[排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.73	
听觉	3.67	
嗅觉	2.73	
触觉	1.8	
味觉	1.67	



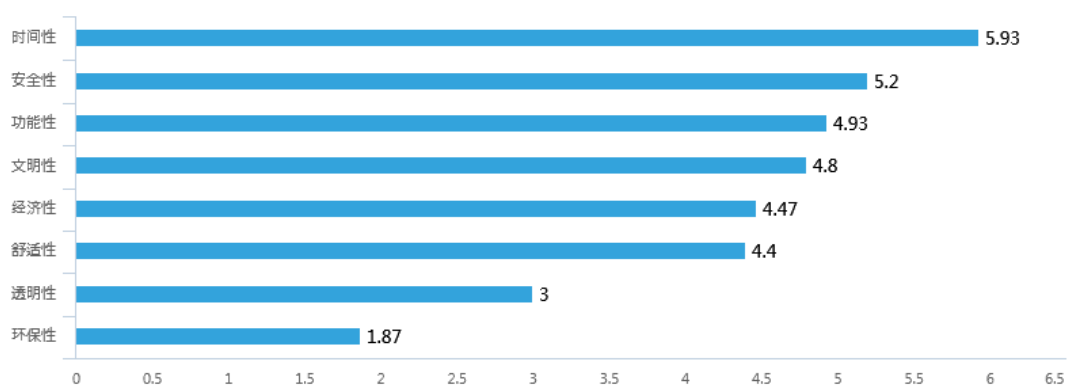
33. 在服务中心区域(含财务收费处),服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序： [排序题]

选项	平均综合得分	
服务提供人员	3.33	
服务规范	2.67	
服务环境	2.4	
服务设施	1.4	



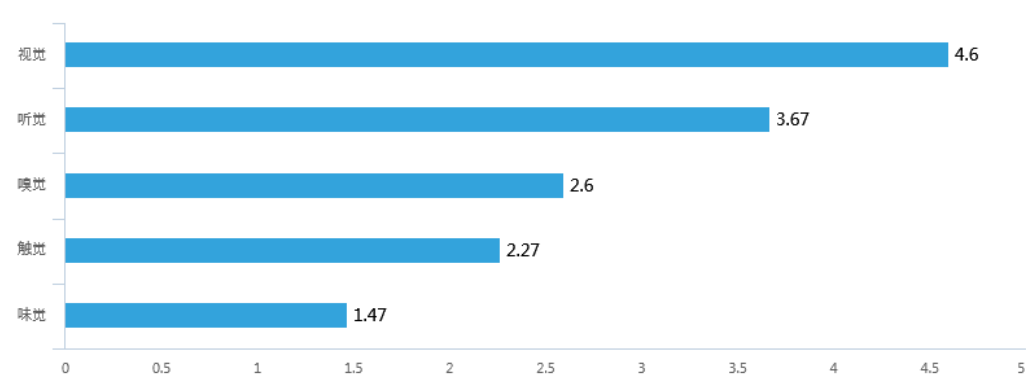
34. 在服务中心区域(含财务收费处),客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
时间性	5.93	
安全性	5.2	
功能性	4.93	
文明性	4.8	
经济性	4.47	
舒适性	4.4	
透明性	3	
环保性	1.87	



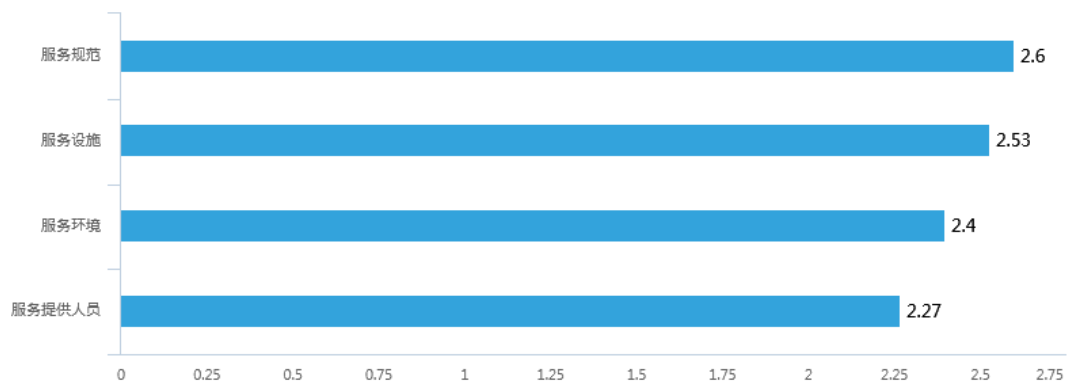
35. 在业主沟通载体方面(含信息公告栏区域、,在网络平台区域、微信微博等), 客户的感官体验按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
视觉	4.6	
听觉	3.67	
嗅觉	2.6	
触觉	2.27	
味觉	1.47	



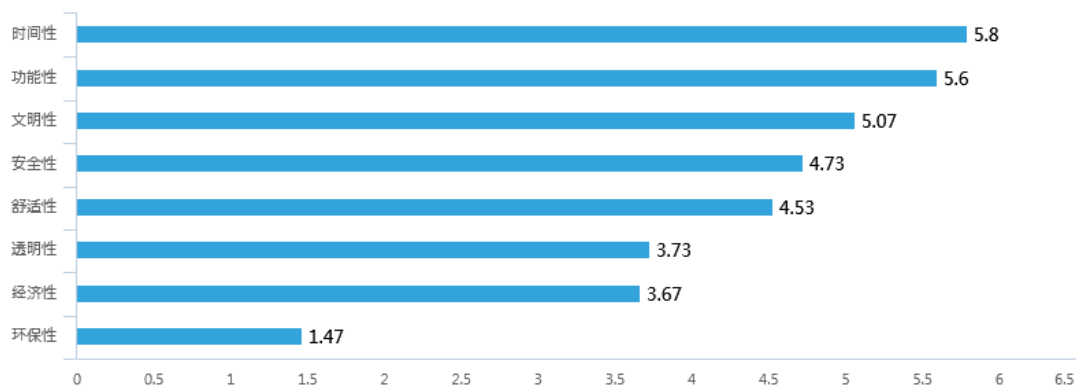
36. 在业主沟通载体方面(含信息公告栏区域、,在网络平台区域、微信微博等), 服务接触的构成要素按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
服务规范	2.6	
服务设施	2.53	
服务环境	2.4	
服务提供人员	2.27	



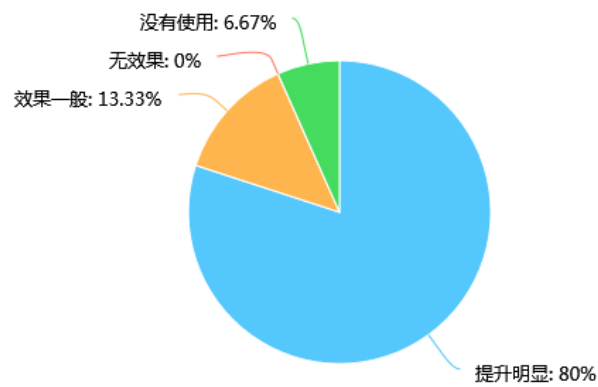
37. 在业主沟通载体方面(含信息公告栏区域、在网络平台区域、微信微博等), 客户期望的质量特性按照重要性由高往低排序: [排序题]

选项	平均综合得分	
时间性	5.8	
功能性	5.6	
文明性	5.07	
安全性	4.73	
舒适性	4.53	
透明性	3.73	
经济性	3.67	
环保性	1.47	



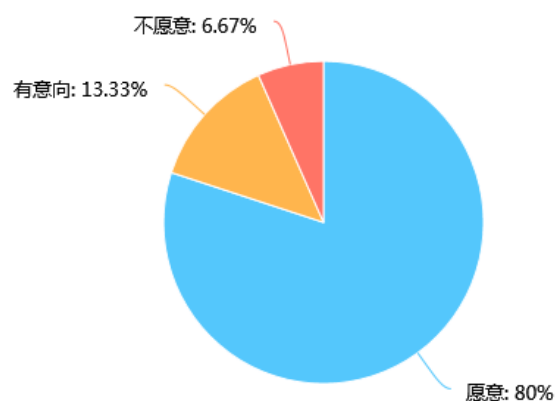
38. 结合贵司以往的经验,实施关键触点服务提升之后,贵司服务质量改进情况?
[单选题]

选项	小计	比例
提升明显	12	80%
效果一般	2	13.33%
无效果	0	0%
没有使用	1	6.67%
本题有效填写人次	15	



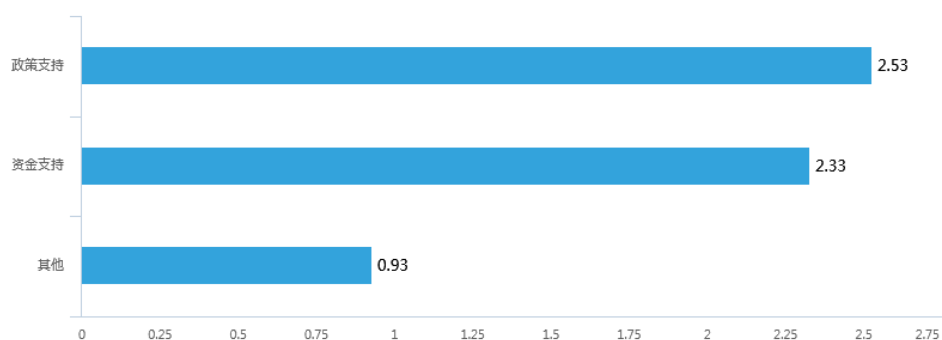
39. 站在物业企业的角度,您是否愿意参与标准的制修订? [单选题]

选项	小计	比例
愿意	12	80%
有意向	2	13.33%
不愿意	1	6.67%
本题有效填写人次	15	



40. 企业参与相关标准的制定方面希望得到政府那些支持?(按照重要程度由高往低排序): [排序题]

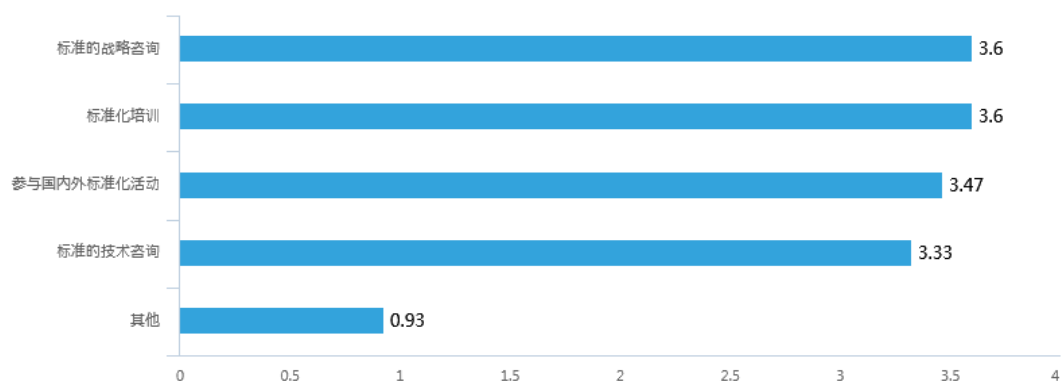
选项	平均综合得分	
政策支持	2.53	
资金支持	2.33	
其他	0.93	



41. 企业希望获取哪些深层次的标准化服务?(按照重要程度由高往低排序): [排序题]

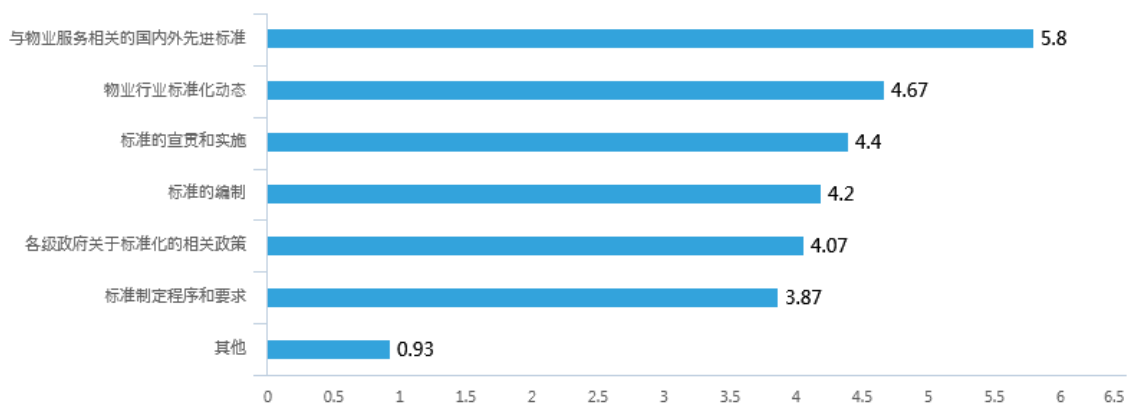
选项	平均综合得分	
标准的战略咨询	3.6	

标准化培训	3.6	
参与国内外标准化活动	3.47	
标准的技术咨询	3.33	
其他	0.93	



42. 企业希望接受哪些培训?(按照重要程度由高往低排序): [排序题]

选项	平均综合得分	
与物业服务相关的国内外先进标准	5.8	
物业行业标准化动态	4.67	
标准的宣贯和实施	4.4	
标准的编制	4.2	
各级政府关于标准化的相关政策	4.07	
标准制定程序和要求	3.87	
其他	0.93	



43. 站在物业企业的角度,您对物业服务深圳标准的建议有哪些?

- a) 应该在全市全面覆盖物业管理服务的标准,并且大力推广;
- b) 在标准的培训、技术咨询方面给予支持;
- c) 同一类标准的编写可以有不同的角度。百家争鸣各取所需,没法正式发布的标准也可以发给物业服务企业参考;
- d) 现有服务水平和品质对标国内外优秀物业;
- e) 智能系统的深入挖掘及扩展;
- f) 标准的制定一定要具备可操作性和可测量性,结合物业管理费定价,分物业类型分级制定;
- g) 专家参与,制定计划,尽快实施;
- h) 相关标准的制定方面,物业企业希望得到政府在资金支持、政策方面的支持。

第五章 物业服务深圳标准理论研究及建议

5.1 物业服务深圳标准的对象

物业服务深圳标准适用的对象主要有六个方面：一、即深圳市广大物业服务企业；二、为物业服务企业提供专业服务的企业、如安保、保洁、绿化、智能化等专业公司等等；三、业主及其租户；四、政府有关监管部门；五、物业行业协会；六、第三方公证服务机构。

5.2 物业服务深圳标准的边界

根据各个物业业态的特点，分别制定相应的物业服务深圳标准，包括住宅物业、商用写字楼物业、企业总部物业、工业园区物业、政府物业、公共物业、院校物业等。

5.3 物业服务深圳标准的框架建议

在物业服务深圳标准的编写过程中，建议运用服务接触理论和服务蓝图技术，根据服务质量差距模型，从客户感知和服务接触过程的角度出发，形成基于客户感知的物业服务要求。同时，结合服务质量评价模型理论，将客户感知的服务要求与物业服务组织自身的管理要求分开撰写。物业服务深圳标准的框架和内容建议如下：

1、范围

标准规定了物业服务组织提供物业服务的规范性要求，包括服务要求、管理要求和评价要求等内容。

标准适用于物业服务组织规范其服务活动以及组织的相关方（如行业协会）对其符合性的确认，也适用于第三方实施物业服务评价活

动。

2、规范性引用文件

列出标准中引用的相关标准。

3、术语与定义

对标准中使用的有关术语做出界定和解释。

4、服务特性与服务质量特性

规定物业服务的服务特性内容。服务关键质量特性宜考虑但不限于功能性、经济性、安全性、舒适性、时间性、文明性、环保性、透明性等。

5、关键物理接触点的客户体验要求

通过建立服务流程或服务蓝图的方式，识别并关注影响客户体验的关键物理接触点和服务提供的接触要素，以写字楼为例，宜考虑广场、大堂、电梯、公共通道、洗手间、停车场等关键接触点。以创造美好的客户体验为出发点，明确和细化关键物理接触点的客户体验要求。

6、服务要求

基于物业服务组织提供的物业服务内容，规定各项服务的关键过程和结果要求，通过服务触点的管理，形成五感体验的良好质量感知。根据服务接触质量的三元测评模型，识别各项服务在关键服务接触点的构成要素（人员、设施、环境），在客户的五感体验（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉）方面，服务接触属性方面（功能性、经济性、安全性、时间性、舒适性、文明性、环保性、透明性）的质量要求。

7、管理要求

规定物业服务组织在管理方面的要求，特别是服务蓝图中后台员工行为和支持性行为。管理要求包括了通用要求和特定要求。通用要求包括质量管理体系的建立和持续改进等要求，或者其他具有业态通用性的管理内容。特定要求包括业态特有或者内容上具有明显业态特色的管理要求，以写字楼为例，宜包括信息公示、风险与应急管理、客户信息管理、智慧绿色楼宇管理等方面的要求。

8、评价要求

规定物业管理在评价方面的要求，包括客户满意度调查与评价、服务要求的检查与评价、管理要求的内部审核与评价等方面。其中服务要求的检查运用了现场检查（明查）、神秘客户检查（暗访）等方式。检查与评价应规定审核策划、审核过程实施、审核结果以及不合格项改进等内容。

9、附录

宜规定针对物业服务要求、管理要求的评价准则和审核工具等内容。

5.4 物业服务深圳标准的先进性要素

物业服务深圳标准的先进性主要体现在：

一是强调以客户为中心的服务理念。标准通过识别客户触点，结合顾客需求，形成关键质量特性，用事半功倍的方法，提升客户满意度、忠诚度。同时，积极倾听客户的声音，充分考虑客户对物业服务质量的改进建议和不同物业业态客户关注的侧重点。

二是以国内外优秀服务企业为标杆。物业服务深圳物业服务标准的研究过程中，对标了北欧航空公司、美国房地产巨头帕尔迪、万科地产、万科物业等国内外优质服务企业，确定了标准化推进的工作思路，有利于推动深圳物业标准达到国内领先、国际先进水平，把深圳物业标准打造成为卓越管理和优质服务的品牌象征，甚至成为国际标准引领者。

三是标准研究引入了服务蓝图的概念。服务蓝图包括顾客行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程，能够系统地促进企业内部、企业与客户之间的互动，便于整体提升物业服务企业的服务水平。

四是采用物业管理项目的全生命周期理论。系统梳理了物业服务企业与客户接触点，评估了每个接触点客户感官体验、业主与物业服务企业接触的构成要素、客户期望的质量特性，构成了一条完整的服务体验链条。

五是实现质量特性方面的创新。在传统的六大质量特性的基础上，创造性地提出了“环保性和透明性”，强调了物业服务企业的社会责任，以及诚信经营的价值取向。

5.5 物业服务深圳标准的建立的必要性

业主日益增长的优质物业服务需求，与物业服务企业所提供的物业服务不充分、不平衡的矛盾依然是物业行业长期存在的现实问题。物业服务的标准化工作，存在起步晚、基础差、水平低、数量少、结构缺失等问题。深圳急需构建物业服务标准体系和框架，为深圳市物业服务标准制订确立方向和计划，以填补深圳物业服务标准的空白与不足。

值得庆幸的是，深圳市一些标杆物业的有识之士已经意识到：提升服务质量，标准先行。调查问卷显示 80% 的深圳标杆企业有意愿参与到物业服务标准的编制工作中。

深圳物业企业走出去，在激烈的外部市场竞争中获得比较优势，巩固深圳作为全国物业行业排头兵的江湖地位，擦亮深圳物业的金字品牌，急需要创新的服务模式，MOT（关键触点）的引入，正好契合了这一需求。

从部分已经实施 MOT 的标杆企业的成功经验来看，MOT 是一条通向企业提升管理、客户认可服务质量，取得多方共赢的必由之路。

5.6 提升深圳物业企业标准化的意识和能力

通过举办标准化培训工作，开展标准宣贯会，探索标准实施认证等活动，加强物业服务深圳标准的宣贯实施与监督。鼓励企业参加深圳市标准化试点，参与深圳市物业服务标准的编制工作，创新标准化工作机制，建立标准化信息工作平台和内部激励机制，培养标准化人才，逐步提升素质物业企业标准化的意识和能力。

物业服务标准化工作，可将服务日常工作中积累的优秀经验和良好做法，结合国内外先进实践，进行提炼、总结、固化，转化为一整套“可复制、能传播、易实施、好操作”的服务标准体系，作为实施服务活动的技术规范和监督依据。

物业服务标准化在全市范围内的推广应用，将会提升我市的物业服务质量、客户满意度、及物业企业市场竞争力。将会有效提升深圳市民的幸福指数，为打造和谐社区，和谐社会做出应有的贡献。

参考文献

- [1] 彭剑锋《帕尔迪. 梦想由建筑开始》机械工业出版社
- [2] 王石 繆川.《道路与梦想 我与万科二十年》中信出版社
- [3]《关键时刻 MOT》浙江人民出版社
- [4] GB/T24421.3-2009《服务业组织标准化工作指南 第3部分：标准编写》中华人民共和国国家质量监督检验检疫局发布
- [5]《服务认证审查员通用知识》中国质检出版社，中国标准出版社