

摘 要

JBH 物业管理公司电商化运营的设计

在信息网络化的今天，信息传输的速度要远远的高于其他的任何时代，企业进行信息化运营已经成为了这个时代必须要面对的事情。电商已经在中国开展了十多年的时间，很多企业也通过电商化的运营提高了盈利能力，提高了工作效率，拓宽了发展的道路。物业管理服务在中国经历了房地产高速发展后的今天，也必须要有更快更好的发展来适应市场的需要。传统的物业管理服务已经不能满足消费者的需求，不仅仅是在于服务项目的单一，还包括服务质量的参差不齐。物业管理与电子商务的结合是一条新的途径，电商模式所带来的信息的高速传输，这种传输速度可以让消费者对服务的需求和对服务的反馈以目前最快的速度让物业管理公司知道，而物业管理公司也要充分的利用这种速度通过调整服务项目，细化服务流程，降低成本浪费等方法来尽快的实现消费者对服务的需求和对服务的反馈做出反应。物业管理服务的电商化不仅仅可以改善传统的物业管理服务项目的运营，更重要的是可以更加高效的运营很多增值服务，为物业管理公司带来更好的经济效益。

JBH 物业管理公司位于 S 市，负责提供 HB 国际花园小区的物业管理服务。该公司已经在这个小区进行了 6 年的服务工作，客户满意程度良好，有一定的客户信任基础。HB 国际花园小区的住户也具备非常好的消费能力和市场前景。随着人力，物料等等方面运营成本的提升，该公司的财务情况出现了恶化，急需需要变革运营模式来改善财务状况，提高盈利能力。本文尝试将该公司的运营模式进行电商化的设计，降低以往服务流程中的成本浪费，添加增值服务项目，优化现存服务项目的服务流程，设计新增服务项目的流程。

首先在进行 JBH 物业管理公司增值服务电商化运营设计之前，运用调查问卷，信息统计等方法对其开展增值服务电商化运营进行可行性的调研，确定其可行性。然后结合精益生产理论分析 JBH 物业管理公司目前的服务能力和现有

的服务流程，找出流程上存在的问题和可能出现错误的漏洞，最后结合公司现有的服务能力和当前的市场环境，对公司现有的服务内容进行流程及可视线再造和防错设计，并对可以增设的新的增值服务内容进行服务流程，可视线的设计和规则制度的设计。

本文的主要贡献是，探索一种将物业管理服务与电商化运营模式相结合时的采用的思路，结合企业和市场环境的实际情况，来进行可行性的调研，服务能力的评价，流程的再造和设计，服务项目的选择，规则制度的设计等工作。

关键词：

物业管理，电商化，流程再造，流程设计

Abstract

Design Of JBH Property Management Company E-commerce-Operation

Nowadays, with the development of information networks, the transmission speed of information is much faster than that of any other ages. The information operation of enterprises has been the essential part. E-commerce has developed more than 10 year in China, which makes many enterprises enhance profiting ability, improve work efficiency and broaden development path. Having experienced the high-speed development of Chinese real estate, property management service should be developed faster and better to meet the needs of the market. Because of the single service item and various service qualities, the traditional property management cannot meet the requirements of consumers. It is a new way to combine property management and e-commerce. E-commerce model can bring about high-speed information transmission, which makes the property management enterprises learn about requirements and feedbacks of consumers at the fastest speed. Meanwhile, property management enterprises can make use of the high speed to adjust service items, refine service procedures and reduce cost waste, which can make them be prompt in their response to consumers' requirements and feedbacks. The e-commerce of property management service not only improves the traditional items operation, but also operates a lot of value-added services efficiently and makes more profits.

JBH Property Management Company is located in S City, and has provided service for HB International Garden housing estate for about six years with good consumer satisfaction and trust. Residents of International Garden have got a better consumption capacity and market prospect. With the increasing of human resources, materials and operative cost, the financial situation of the company begin to worsen. It is urgent to change the operation model for enhancing profiting capability. The paper tries to design the operation model via e-commerce, reduce cost waste of the previous service procedures, plus value-added service items, optimize service procedures of the present service procedures and design service procedures of added items.

Firstly, in order to determine the feasibility, we will do a FEAS Research of the e-commercial operation of JBH value-added services with the methods of survey questionnaires and information statistics. Then we will analyze the present service capability and procedures of JBH with the Lean Production Theory and find out problems and possible flaws of procedures. Finally, combined with present service capability and procedure of JBH, we will carry out the procedures and layout reconstruction and error proofing design for the present service items; and we will design service procedures, layout and regulations for the new value-added service items.

The main contribution of the paper is to explore a new idea of combining property management service and e-commerce operation model. According to the actual situations of company and market, it will study future feasibility, assess service capability, reconstruct and design procedures, select service items and design rules and regulations.

Key Words:

Property management, electricity providers, process reengineering, process design

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 课题研究背景	1
1.2 课题研究意义	2
1.3 研究思路与结构安排.....	3
第 2 章 JBH 物业管理公司的现状	5
2.1 JBH 物业管理公司基本情况	5
2.2 JBH 物业管理公司现状评价	10
第 3 章 HB 小区业主情况分析	11
3.1 HB 小区业主总体情况	11
3.2 HB 小区业主家庭结构情况	11
3.3 HB 小区常住人口的受教育程度情况和职业情况	12
3.4 HB 小区常住人口的消费能力和需求调查	14
第 4 章 JBH 物业管理公司现有服务业务电商化流程设计.....	16
4.1 JBH 物业公司重点服务职能部门的现状分析	16
4.2 JBH 物业公司现有业务的电商化流程设计	22
第 5 章 JBH 物业管理公司电商化运营的新业务的流程设计	36
5.1 JBH 物业管理公司关于外卖业务的电商化流程设计	36
5.2 JBH 物业管理公司关于社区服务论坛业务的设计	46
结 论.....	48
参考文献.....	49
附 录.....	51
致 谢.....	54

第 1 章 绪论

1.1 课题研究背景

物业管理运营在民用房地产风生水起造就诸多商业传奇之后的这个时代中，成为“后民用房地产”时代的一个重要的课题，从几个方面说明物业管理运营专业化重要性：

1. 国家发展大背景下的需要

随着我国城镇化脚步的加大和加快，国家整体经济形势的变化，从前的那种“分房子”的时代已经宣告终结。现在的居民住房已经完全的市场化。物业管理已经非常深刻的影响到了居民的生活质量，专业的市场化的民用房地产伴随着专业的市场化的物业管理，可以展现出现代化生活的便利和优越，也体现着我国城镇化进程的稳固。

2. 市场的需要

在从前居民买房子的时候往往注重的是房屋的质量，布局，朝向，供暖，周围的生活环境是否便利等，而如今现在居民在住房消费中更多考虑的是物业管理是否专业化。优秀的物业管理现在也成为了诸多民用房地产开发商销售自己产品时的主打优势，也成功的获得了市场的认可。更多的时候，物业管理公司和房地产开发商已经形成了类似于供应链上下游的关系，越来越多的市场需求对物业公司专业化管理的要求也越来越高。

3. 社会文明进步的需要

在社会文明进步到今天的这个程度，社会劳动大分工如此精细的今天，无论是科技文明还是人文文明，都追求着让人们的生活质量得到更大的提高，尽情的享受人类文明进步的成果是现在所有人正在做的事情。专业化的物业管理

更是可以让人们在家门口就感受到科技成果，人文关怀以及二者相融合的一种最好的途径。特别是在中国的现阶段，随着改革开放，中国的百姓的视野大开，许多之前从来没有见过的东西一下子蜂拥而至到自己的眼前，经过 30 年之后，中国的国民对待科技文明，人文文明的态度更加的开放和激进，这对物业管理的专业化程度要求更高了。

1.2 课题研究意义

物业管理公司创造利润的途径大致上有两条：

1. 通过提供基本服务向业主收取劳务费。
2. 通过提供增值服务向业主收取劳务费。

目前中国绝大多数的物业管理公司都是根据这种盈利模式开展经营的，相对于最初单靠“管房”和“养房”来收取较低的租金来看，确实是一大进步。但是这种盈利模式也存在很大的局限性，最大的特点就是薄利。对于业主来讲，物业管理费是一项需要永久性投入的费用，对于全社会的普遍性利益影响比较大，鉴于中国目前的经济发展水平和业主的收入水平，国家对于这项费用的收取一般给予定价或者指导价，限制了物业管理公司的利润水平。一般规定住宅小区物业管理的最高利润率在 10%左右，因此物业管理公司基本不可能获得较理想的利润。许多的物业管理公司为了生存下去，不得不降低服务质量，亦或者通过其他途径变相提高物业费用，这都会引起与业主之间的摩擦。

随着网络技术和人们生活方式逐渐向网络化靠拢的现象，基于网络平台的服务越来越多的在市场上出现，而小区服务作为影响城镇居民每天基本生活质量的重要服务内容，与网络化运营的结合可以说是未来物业管理服务发

展的一个方向。而网络化运营物业能给物业管理公司更多的是增值服务所带来的客观的利润和现金流，并且更容易被居民所认知和接受。

JBH 物业管理公司是 S 市的一家物业管理公司，管理着该市 3 个小区的物业工作。HB 国际花园是其中之一。JBH 物业管理公司已经管理这个小区 6 年时间，可以说在这个小区里有很好的认可度。在这个小区里试行电商化物业服务也具有一定的市场基础，本文主要是以 HB 国际花园小区作为实例，来设计电商化物业管理运营的服务流程和相关服务规范。

1.3 研究思路与结构安排

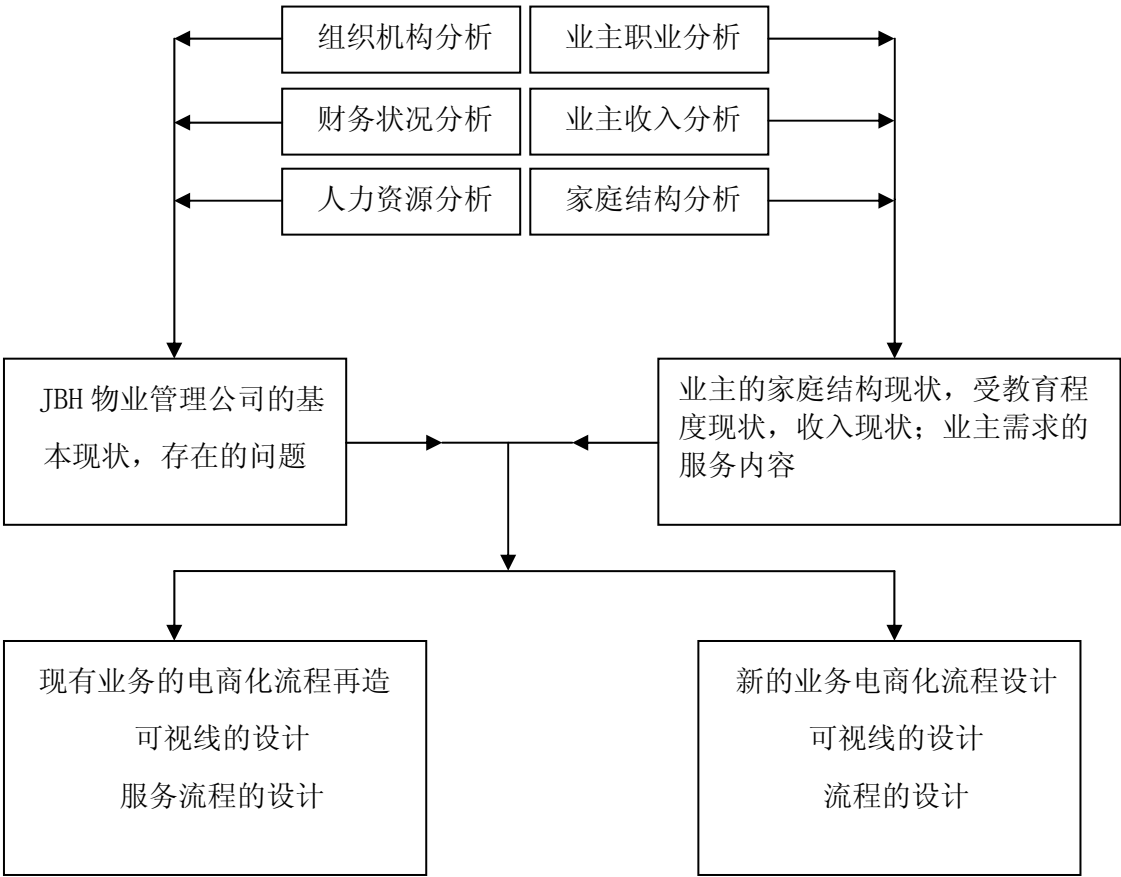


图 1.1 研究思路

在对现有业务的电商化流程再造的环节中，对 JBH 物业管理公司目前现有业务的运营情况进行总结和分析，总结出目前现有的问题和不足，在流程再造的过程中，应用防错理论，质量管理理论和精益生产理论对流程进行再造；在新的业务电商化流程设计的环节中，应用服务系统设计矩阵理论对流程进行设计。二者在设计前要做的工作是在网络技术应用的基础上划定服务系统蓝图中的可视线，分为两个部分的设计：可视线前段的流程设计和可视线后端的流程设计。

第 2 章 JBH 物业管理公司的现状

2.1 JBH 物业管理公司基本情况

JBH 物业管理有限公司于 2007 年 3 月 20 日成立，现为三级资质的物业管理企业，主要经营项目是为业主提供全方位的物业管理服务，JBH 物业公司于 2007 年 4 月 2 日接管了 HB 国际花园住宅项目，目前物业的各项服务工作开展良好。公司机构健全，设有业主服务中心、采购部、保安部、绿化部、工程维修部等多个部门，日常服务工作由项目经理统一领导指挥，各部门在相互配合的基础上按工作要求及服务程序各司其职。

2.1.1 JBH 物业管理公司组织结构设置情况

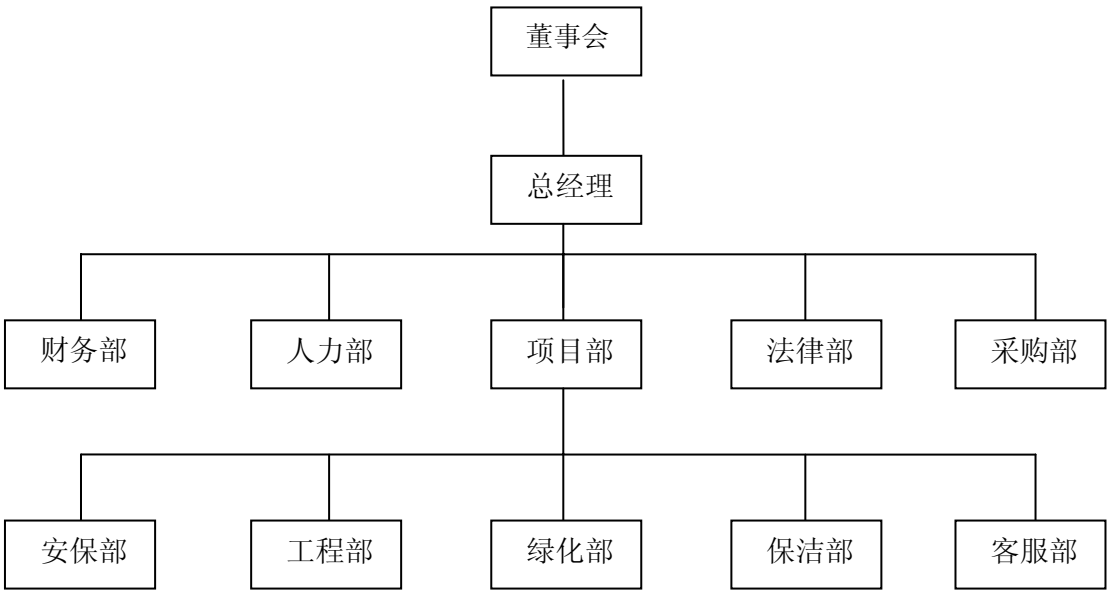


图 2.1 JBH 物业管理公司组织结构图

本文的主要目的是针对 JBH 物业管理公司的服务流程进行电商化的设计和改造，所以在下面描述各个部门的基本职能的时候，对财务部，人力部，法律

部和采购部的职能不做介绍，重点介绍的是与服务流程紧密相关的各个服务职能部门。

安保部：负责小区内的保安工作。主要的工作内容为日常的大门站岗，小区内定时巡逻，对小区内所有安全监控录像进行管理，发现偷盗或可疑人员第一时间报警或进行盘问，对小区内发生的暴力事件第一时间赶到现场制止并报警，对在小区内进行恶意施暴的人员进行制止控制并移交公安机关，对业主之间在园区内公共场合发生的摩擦冲突进行调节，必要时候报警，对园区内的公共消防设施进行管理。

工程部：工程部分为电工组，水暖组和焊工组。电工组分为强电和弱电两个小组，负责园区内业主家庭住宅和公共场所的电力检查和维修工作；水暖组负责园区内业主家庭住宅和公共场所的供水供暖系统的检查和维修工作；焊工组负责对园区内公共场所的公共设施（主要为金属制的垃圾桶，景观，运动设施等）的维修工作。

绿化部：负责对园区内公共场所的绿化景观（包括草坪，低矮灌木丛，树木，花园）进行维护，对园区内的雕塑景观，石头景观，石灰制假山景观，花园内的回廊，凉亭等景观进行维护，在可能造成业主身体受伤的危险的部分加装防护设置，并对防护设施进行维护。

保洁部：保洁部分为内部保洁组和外部保洁组，内部保洁组主要负责业主住宅楼内的保洁工作，清扫楼道，电梯间，和住宅楼门前的垃圾箱，外部保洁组主要负责园区内公共场所的保洁工作，清扫停车场，街道和花园等公共场所。

客服部：负责日常受理业主的服务要求或投诉，根据业主要求向相应的部门下达服务通知单，各相关部门根据服务通知单上的服务内容做相应的准备工作，根据服务通知单上的时间，地点，业主信息等为业主准时准确提供服务，客服部同时还负责向业主收取每年的物业管理费。

2.1.2 JBH 物业管理公司的现金流现状

表 2.1 JBH 物业管理公司现金流量表（截止到 2012 年 9 月）

现金流量表			平衡公式
			—
会企 03 表			—
编制单位：JBH 物业管理有限公司	2012 年 9 月	单位：元	
项目	行次	金额	调整项目
一、经营活动产生的现金流量：			本期累计发放工资：
销售商品、提供劳务收到的现金：	1	873,370.50	应收应付帐款冲抵：
收到的税费返还：	3		其他应收应付冲抵：
收到的其他与经营活动有关的现金：	8	—	增值税累计交纳：
现金流入小计	9	873,370.50	增值税本年进项：
购买商品接受劳务支付的现金	10	960,606.30	增值税本年销项：
支付给职工以及为职工支付的现金	12	1,530.00	增值税本年未交：
支付的各项税费	13	74,702.68	本期购入无形资产：
支付的其他与经营活动有关的现金	18	124,769.65	财务费用（利息收入）：
现金流出小计	20	1,161,608.63	
经营活动产生的现金流量净额	21	-288,238.13	
二、投资活动产生的现金流量：			
收回投资所收到的现金	22	—	
取得投资收益所收到的现金	23	—	
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额	25	—	
收到的其他与投资活动有关的现金	28	—	
现金流入小计	29	—	
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	30	—	
投资所支付的现金	31	—	
支付的其他与投资活动有关的现金	35	—	
现金流出小计	36	—	
投资活动产生的现金流量净额	37	—	
三、筹资活动产生的现金流量：			
吸收投资所收到的现金	38	—	
取得借款所收到的现金	40	—	
收到的其他与筹资活动有关的现金	43	—	
现金流入小计	44	—	
偿还债务所支付的现金	45	—	
分配股利、利润和偿付利息所支付的现金	46	799.87	
支付的其他与筹资活动有关的现金	52		
现金流出小计		53	799.87
筹资活动产生的现金流量净额		54	-799.87

续表：

表 2.1 JBH 物业管理公司现金流量表（截止到 2012 年 9 月）

现金流量表			平衡公式
			—
会企 03 表			—
编制单位：JBH 物业管理有限公司	2012 年 9 月	单位：元	
项目	行次	金额	调整项目
四、汇率变动对现金的影响	55	—	
五、现金及现金等价物净增加额	56	-289,038.00	
补充资料	行次	金额	
1、将净利润调节为经营活动现金流量：			
净利润	57	-287,142.36	
加：计提的资产减值准备	58		
固定资产折旧	59	12,304.62	
无形资产摊销	60		
长期待摊费用摊销	61		
待摊费用减少（减：增加）	64	—	
预提费用增加（减：减少）	65	—	
处置固定资产、无形资产和其他长期资产的损失（减：收益）	66	—	
固定资产报废损失	67		
财务费用	68	799.87	
投资损失（减：收益）	69	—	
递延税款贷项（减：借项）	70	—	
存货的减少（减：增加）	71	—	
经营性应收项目的减少（减：增加）	72	—	
经营性应付项目的增加（减：减少）	73	-14,200.26	
其他	74		
经营活动产生的现金流量净额	75	-288,238.13	
2、不涉及现金收支的投资和筹资活动：			
债务转为资本	76		
一年内到期的可转换公司债券	77		
融资租入固定资产	78		
3、现金及现金等价物净增加情况			
现金的期末余额	79	32,614.34	
减：现金的期初余额	80	321,652.34	
加：现金等价物的期末余额	81		
减：现金等价物的期初余额	82		
现金及现金等价物净增加额	83	-289,038.00	

上表为 JBH 物业管理公司 2012 年 1 月 1 日至 2012 年 9 月 30 日期间的现金流量表。从该表中可以得知，JBH 物业管理公司的财务情况并不乐观。该公司主要的现金来源是从每年年初业主缴纳的物业管理费用，而由于物业管理合同签订周期为 3 年一签，导致的结果是 3 年前的物业费用标准已经不能满足逐年上涨的运营成本（其中包括人力成本，物料成本等），从而使 JBH 物业管理公司的经营性净现金出现负数，入不敷出的财务现状也必须使 JBH 物业管理公司考虑增加增值性服务项目，创造更多的经营性净现金的流入，同时在下一合同周期中的物业服务费要有所提高，才能保持公司的正常运转。

2.1.3 JBH 物业管理公司人力资源现状

JBH 物业管理公司的服务职能部门人力资源分布情况如下：

1. 客服部：主管 1 人，主管下属员工 5 人，工作时间为每天 8:00-17:00，采用轮休制度，每天保证有 5 人在岗，主要的工作绩效为每年的业主缴纳的物业服务费。

2. 工程部：主管 1 人，主管下属员工 5 人，包括弱电工程师 1 人，强电工程师 2 人，水暖工程师 2 人，工作时间为每天 8:00-17:00，采用轮休制度，每天保证有 5 人在岗，另外每天有 1 人值夜班。工作绩效为业主对卫生情况的投诉量，投诉量越少，绩效越好。

3. 绿化部：主管 1 人，主管下属员工 4 人，工作时间为每天 8:00-17:00。工作绩效为业主对卫生情况的投诉量，投诉量越少，绩效越好。

4. 安保部：主管 1 人，主管下属员工 24 人，工作时间采用三班两倒，共设立 3 个执勤班组，每个班组设班长 1 人，班长下属员工 7 人。主要的工作绩效为在岗精神状态（如果出现夜班睡觉，在岗时看报纸，溜号等行为要受到处罚）和每天出入车辆停车费的收取数额。

5. 保洁部：主管 1 人，主管下属员工 22 人，工作时间为每天 7:30-16:30，采用轮休制，每天保证 20 人在岗，其中内保 15 人，外保 5 人，外保 5 人中负责清扫院内垃圾箱 2 人，负责院内街道清扫 3 人。工作绩效为业主对卫生情况的投诉量，投诉量越少，绩效越好。

2.2 JBH 物业管理公司现状评价

JBH 物业管理公司目前的业务范围从它的相关服务部门的机构名称上就能看出来，主要是以传统的基础物业服务为主，包括园区的绿化，卫生维护，安保，停车场的管理，业主家庭水电的维修等基本物业服务。对于业主潜在的可以形成增值服务的部分并没有相关的服务项目，对于 JBH 物业管理公司电商化服务项目的选择来说有很大的空间和自由度。目前该公司的部门设置不能满足电商化运营的要求，在电商化流程设计时，会根据各个典型项目的服务流程设计重新规划 JBH 物业管理公司的组织机构，以满足电商化运营的流程要求。而 JBH 物业管理公司的从财务状况来看，该公司的现金流情况并不健康，在电商化运营的服务项目选择上，要选择启动成本相对较低，增值性和收入回流速度之比较好的项目，在运营流程中合理的搭配人员，降低人力成本，尽可能的缩短流程，保证高效，尽可能的给财务带来较少的压力。

目前就 JBH 物业管理公司在传统基础物业服务项目的表现上来说，业主的满意度是比较好的，该公司已经管理这个小区第 6 个年头了，可见业主对于该公司在基础物业服务上的工作是比较满意的。但是在一些实际工作中，同样存在流程不合理而导致的成本浪费。结合精益生产理论在服务业中的应用，客户价值作为精益生产理论的主体，其定义就是客户愿意花钱购买的东西，而浪费就是客户不能认可花钱购买的那部分，特别是在增值服务中，将原材料和信息转换成客户想要的产品，更要尽可能的降低成本的浪费。在本文后面部分针对现有基础物业服务电商化运营的流程设计中，会具体分析现有业务中流程的不合理之处，并对现有业务的流程进行优化或再造。

第3章 HB 小区业主情况分析

对于服务业来说，服务本身就是产品，服务本身又包括了很多的因素，包括项目类型，流程，质量等等，而物业管理服务是更加直接的面对客户，客户在服务中的参与度非常高；同时，从事服务业的企业在选择一种运营模式的同时，要考虑这种运营模式是否让自己的客户感觉方便，这种方便包括客户的需求和对服务质量的反馈能否正确及时的被接受，这种模式是否与客户的生活习惯，认知能力，收入水平相匹配。所以在进行 JBH 物业管理公司电商化服务设计之前，要对 HB 小区业主情况进行分析。分析的内容包括 HB 国际花园的人口总量，年龄结构，文化程度和收入水平。

3.1 HB 小区业主总体情况

HB 国际花园于 2006 年 12 月正式交付使用，共有 28 栋住宅楼，76 个单元，2715 户入住，建筑面积大约为 30 万平方米。

3.2 HB 小区业主家庭结构情况

根据在社区和 JBH 物业公司查到的小区内常住人口资料总结，HB 国际花园内 2715 户家庭的结构总体情况如下：

单身贵族家庭（即单人独居）：98 户

二口家庭：单亲家庭（一父或一母 + 一儿或一女）82 户

丁克家庭（一夫一妻，无儿女）294 户

老年夫妇（一夫一妻，不与儿女同住）73 户

三口家庭：三口之家（一夫一妻 + 一儿或一女）1798 户

三大家庭（一父或一母 + 一儿或一女 + 一老）63 户

四口家庭：双子家庭（一夫一妻 + 双子女）104 户

三代同堂（一夫一妻 + 一儿或一女 + 一老）138 户

(一父或一母 + 一儿或一女 + 二老) 65 户

共计 $98+82+294+73+1798+63+104+138+65=2715$ 户家庭。

从社区和 JBH 物业管理公司的各个家庭常住人口资料的汇总来看, HB 国际花园小区的业主家庭结构主要是典型三口之家居多, 占比 66.2%, 其次是丁克家庭, 占比 10.8%, 第三名是三代同堂家庭, 占比 5.1%。总体来说这个小区的业主家庭结构非常的典型, 没有太多的特殊性, 基本符合中国目前最主流的家庭结构的特征。

3.3 HB 小区常住人口的受教育程度情况和职业情况

根据从 JBH 物业管理公司的业主资料和社区的数据, HB 国际花园小区登记在册的常住人口共计 7807 人。其中:

1. 没有任何学位的人共计: 2487, 占比 31.9%。

其中包括: 学龄前儿童尚未开始求学受教育的人共计: 468 人。正在求学受教育中而尚未获得任何学位的人共计 1612 人, 已经终止求学受教育而从未获得任何学位的人共计 407 人。

2. 目前为止学士学位为最高学位的人共计: 2358 人, 占比 30.2%。

3. 目前为止硕士学位为最高学位的人共计: 2180 人, 占比 27.9%。

4. 目前为止博士学位为最高学位的人共计: 782 人, 占比 10.0%。

上面的数据可以显示出 HB 国际花园的常住人口的受教育水平还是非常理想的, 超过 60% 的居民都接受过高等教育, 对于新生事物有着较快的接收速度和较为开放的态度。

HB 国际花园的常住人口的职业情况在社区中并没有具体的数据统计, 但是本文通过对 HB 国际花园的业主进行随机抽样上门问卷的方式统计出 2715 户人家的职业分布情况如下:

全区共 28 栋住宅楼, 76 个住宅单元, 对每个单元内的所有住户进行编号, 之后每个居住单元随机抽取 5 个编号, 对抽取到的编号的住户进行上门问卷,

共调查住户 380 户，其中有效采集信息 347 户。总共有效调查的户主共有常住人口 1034 人，其中在职 766 人。根据调查结果这 766 人的职业分布如下图所示：

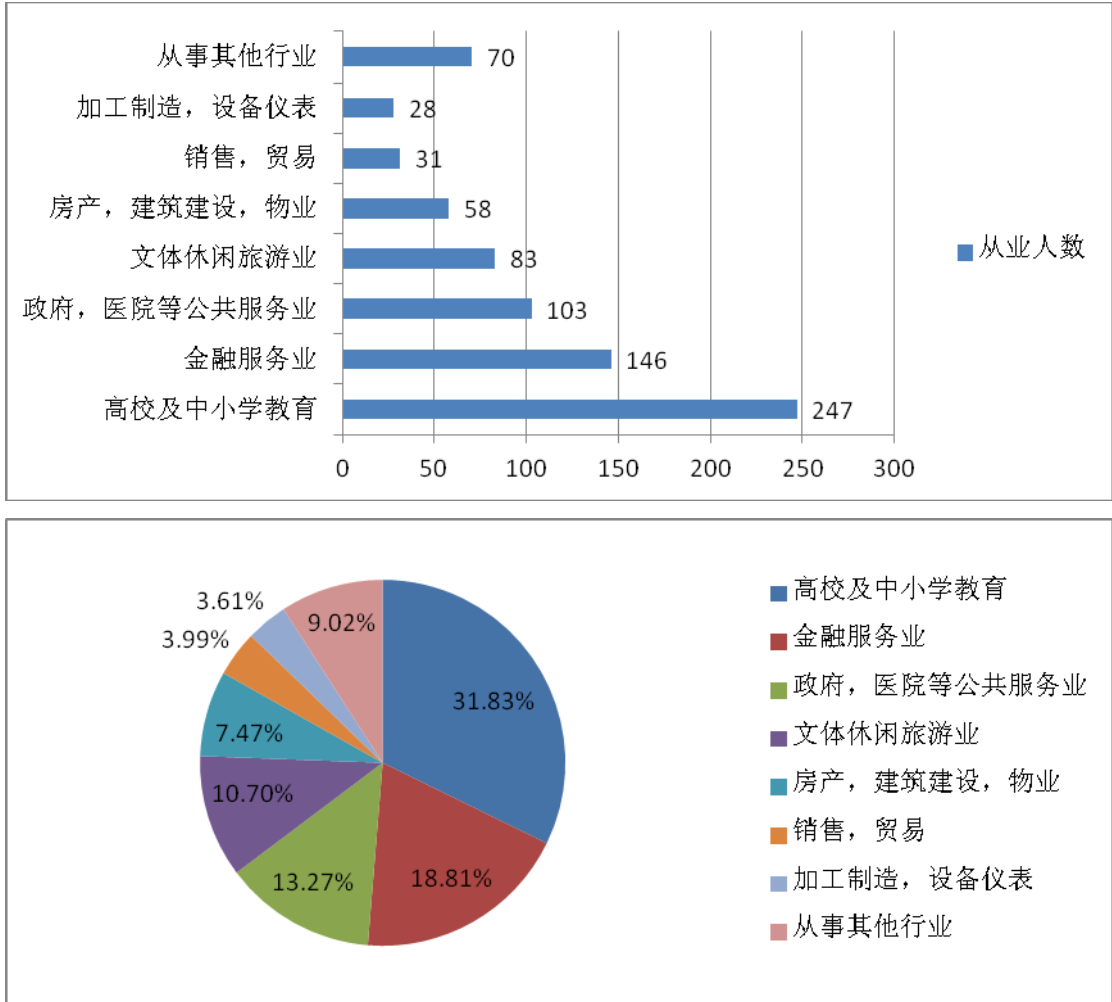


图 3.1 HB 国际花园住户抽样调查结果

从上面的图表和数据可以看出，HB 国际花园的常住人口的受教育程度较高，而且在职人员也很大一部分比例在各个高校和中小学教育岗位，这个小区整体的素质还是很理想的。预估在 JBH 物业公司进行业务电商化运营的过程中，业主和住户发生道德风险的几率不会太高。在电商化运营的设计中，也要充分考虑到法律因素，保证在出现纠纷的时候有相应的明确的法律法规条文来作为解决纠纷的依据。

3.4 HB 小区常住人口的消费能力和需求调查

HB 国际花园小区的常住人口的受教育程度统计和职业抽样调查在上面已经列出相应的数据结果，在进行此次随机抽样调查中，一并在问卷上还进行了家庭收入和消费能力的调查。在 347 份有效问卷调查收集到的数据进行汇总，结果如下：

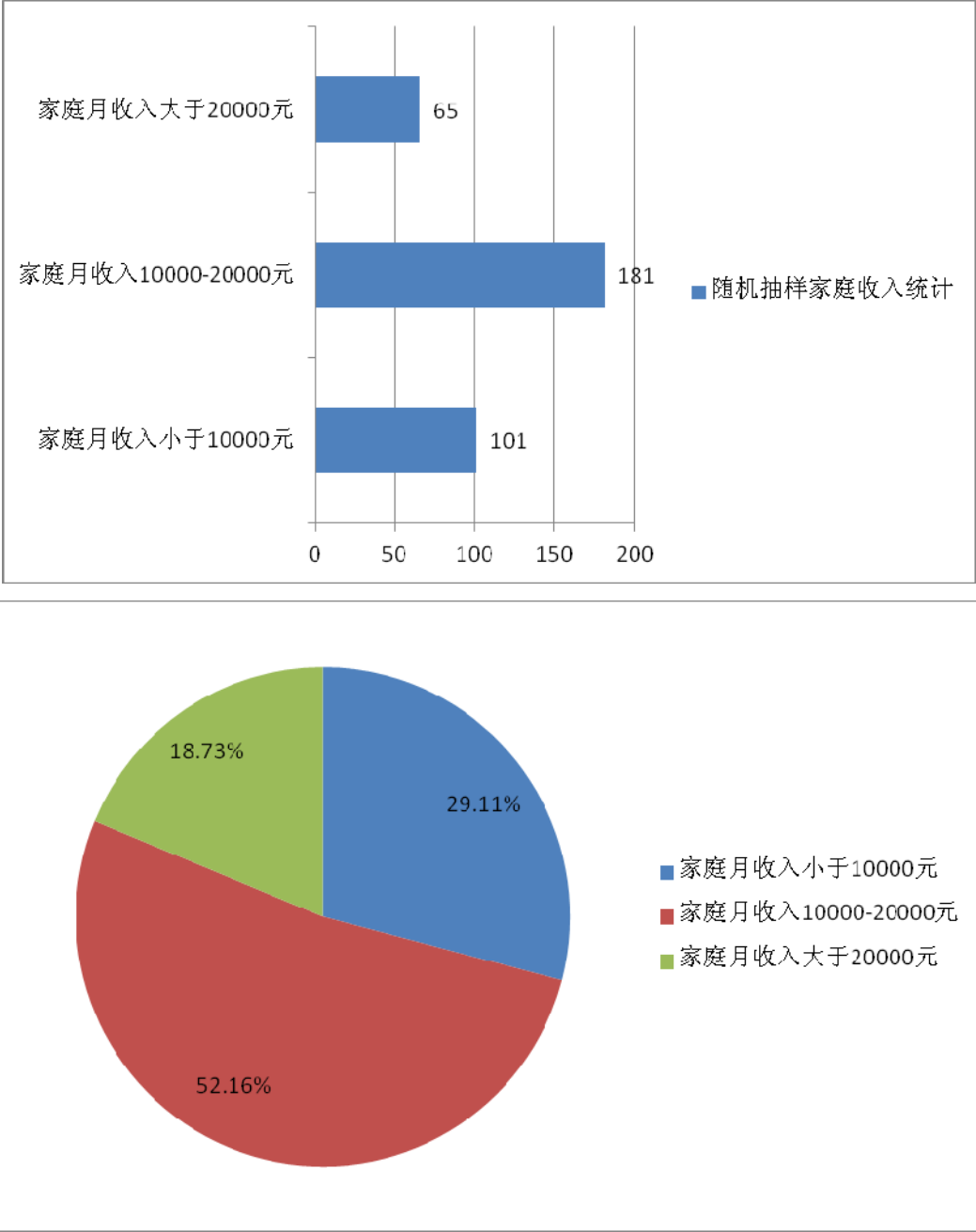


图 3.2 HB 国际花园住户收入情况调查结果

在 2012 年 6 月份当地人力资源和社会保障局的网站披露的信息中，根据该市统计局的数据，该市在 2011 年全年度城镇非私营法人单位从业人员的平均工资为 44585 元，月平均工资 3713.42 元，其中在岗人员的平均工资为 45756 元，月平均工资 3813 元，HB 国际花园小区的入住家庭中，有大约 80%的家庭的月收入水平高于当地的平均收入水平，消费能力十分理想。在电商化运营的设计时，对于支付方式的选择，定价策略等有很大的空间。

一般来说，家庭收入的多少对于着家庭的生活方式和水平有着决定性的影响，家庭生活方式和水平同样对于家庭生活中的需求有很大程度的影响，特别是可以产生增值服务市场机会的需求。所以在进行 HB 国际花园小区住户的收入调查的同时，在问卷上也进行了需求的调查，统计结果如下：

需要增加与同一个小区内各个住户之间的沟通 and 了解，希望能在小区内找到更加友善更加和谐的邻里关系；

需要快捷的基础物业服务，在基础物业维护服务中不要跑腿太多，在服务结果反馈中渴望能掌握主动；

需要增加小区内住户子女上学和放学的班车接送服务；

需要有质量社区内跳蚤市场信息，房屋求租信息，二手房交易信息；

需要私人化个性化的协助服务，特别是针对中老年人的健康的服务。

第4章 JBH 物业管理公司现有服务业务电商化流程设计

4.1 JBH 物业公司重点服务职能部门的现状分析

4.1.1 客服部

服务业与制造业的运营不同之处之一就是，服务业中人员的岗位职责和工作绩效对于流程的影响要更大。制造业中的流程设计和改造时要受到更多客观的，技术性的各种硬性条件的约束和影响，生产工艺，设备特性等等条件作为流程设计和再造时重要的依据，而人员的作用主要是配合这些硬性条件。但是服务业不同，人员在流程当中的参与程度更高，人员的岗位职责就是流程本身，而工作绩效则是直接反映流程中的成本，效率，客户体验等重要的服务业运营效率指标。所以，在对 JBH 物业公司现有的业务进行电商化流程再造之前，会根据电商化的特点对服务部门的人员岗位职责和工作绩效做修改。

客服部的员工一直以来主要的岗位职责如下：

1. 受理住户的报修，如走廊的照明，家里的水暖管理泄露，下水管路堵塞，家里的照明设施损坏，电梯等公共设施不能正常使用等等。
2. 受理住户对服务质量的投诉，如服务过程中对于工作人员服务态度不满意，服务结束后对于结果的不满意等等。
3. 将住户的报修信息形成为固定格式的报修通知单，传至工程部。
4. 将住户的投诉信息形成为固定格式的投诉受理单，传至人力资源部和被投诉部门主管。
5. 收取，催缴每年的物业管理费。

客服部的员工一直以来主要的工作绩效为收取，催缴的物业管理费的数额。每年都会有拖欠物业管理费的住户，客服部门会催缴这部分物业管理费，对于态度强硬的住户，公司设有法律部，通过法律途径来解决。每个月客服部门都

会收取一些物业管理费，数额不定，这些都作为客服部门的工作绩效，计入整个部门的奖金考核。

结合精益生产理论在服务业当中的应用来分析客服部人员的岗位职责和绩效考核制度，减少浪费，尊重员工是精益生产的根基，而 JBH 物业管理公司现行的岗位职责和考核制度是不合理的，很显然，这样的客服部是不能满足电商化运营的条件。电商化运营下的住户报修，投诉和支付物业管理费都可以在网络上完成。所以在电商化的物业管理公司中，更重要的是如何提高服务的速度，效率和质量，让住户体验更好。而客服部门作为可以与网络平台一起与住户进行直接沟通接触的部门，它的作用就不能仅局限在信息的接受和传递，更重要的是对住户的体验进行跟踪。而它的工作绩效并不应该是物业管理费用的收取和催缴，住户是否缴纳物业管理费，并不是由客服部门的员工决定的，自己的工作绩效不能由自己决定，那么这种工作绩效就不能有效的刺激员工的劳动积极性，就不能发挥员工的主观积极性，这也违背精益生产中尊重员工的准则。住户对于物业管理工作的评估的直接体现就在于物业管理费用的交纳中，住户认为物业公司可有可无，有些住户一年之内没有进行任何报修，没有进行任何投诉，认为物业公司可有可无，自己的物业费也就可交可不交。他们并没有意识到究竟是谁每天在清理他们的楼道，每天是谁在清理他们楼下的垃圾桶，是谁在清扫小区的街道，这种公德心的缺失，并不能归咎于客服部门的工作人员；而对物业公司的工作感觉不满意而不交纳物业管理费的住户，并不一定是由于客服部门人员的工作而让他们产生不满，因为客服部门人员的工作并不直接参与小区公共设施的维护以及住户家用设施的维修。所以客服部门的工作绩效评估存在严重的不合理，同样需要修改。

为了适应现有业务的电商化运营的要求，修改客服部员工的岗位职责和工作绩效如下：

客服部员工的分类：

1. 工程部专属客服 2 人，专门处理电商平台中出现的关于公共设施和住户住宅内个人设施的报修，对维修服务的质量进行跟踪管理，受理维修服务过程

中出现的住户投诉，向工程部主管和人力资源主管传递投诉信息，负责收集，整理，记录报修订单和投诉报告，向工程部人员传达住户维修需求信息。

2. 综合类专属客服 3 人，专门处理电商平台中出现的其他综合类服务。对综合类服务的质量进行跟踪管理，受理综合类服务中出现的住户投诉，向综合类服务有关的部门主管和人力资源主管传递投诉信息，负责收集，整理，记录综合类服务订单和投诉报告，向综合类服务有关的部门人员传达住户的需求信息。

3. 客服部主管 1 人，负责整个客服部的管理工作，对客服部人员进行监督，评估和考核，将考核结果传达给人力资源主管。是客服部门工作的第一责任人。

客服部门的员工的工作绩效：

1. 工程部专属客服的工作绩效：住户在网上填写的报修订单生成到传递给工程部工作人员的时间间隔不得超过 3 分钟；在住户在网上填写的维修服务投诉单生成到给住户打电话进行回访的时间间隔不得超过 5 分钟；关于住户的合理投诉信息要在当天下班之前传达至人力资源主管和工程部主管；与住户的沟通要礼貌，不得与住户发生口角。

2. 综合部专属客服的工作绩效：住户在网上填写的综合类服务订单生成到传递给相关工作人员的时间间隔不得超过 3 分钟；在住户在网上填写的综合类服务投诉单生成到给住户打电话进行回访的时间间隔不得超过 5 分钟；关于住户的合理投诉信息要在当天下班之前传达至人力资源主管和相关部门主管；与住户的沟通要礼貌，不得与住户发生口角。

3. 客服部门主管的工作绩效：客服部门的员工绩效与客服部门主管的工作绩效一致，所有客服部门员工的工作绩效出现问题，作为客服部门工作的第一负责人，要同样受到影响。

4.1.2 工程部

工程部中有弱电，强电和水暖工程师，他们一直以来的岗位职责就是负责维修巡视小区公共设施中属于自己专业的相关设施，住户的报修中，也大都是水电

报修。所以工程部目前是唯一可以直接面对住户提供直观有效的服务的部门。
员工的工作绩效考核也是比较的简单，住户投诉越少，员工的绩效越好。

实际上工程部员工现在实行的岗位职责和工作绩效的评定同电商化运营结合是没有什么太大的问题的，但是现在工程部的工作流程却存在一些成本浪费的问题。现在的工程部人员的工作实际的基本流程如下图所示：

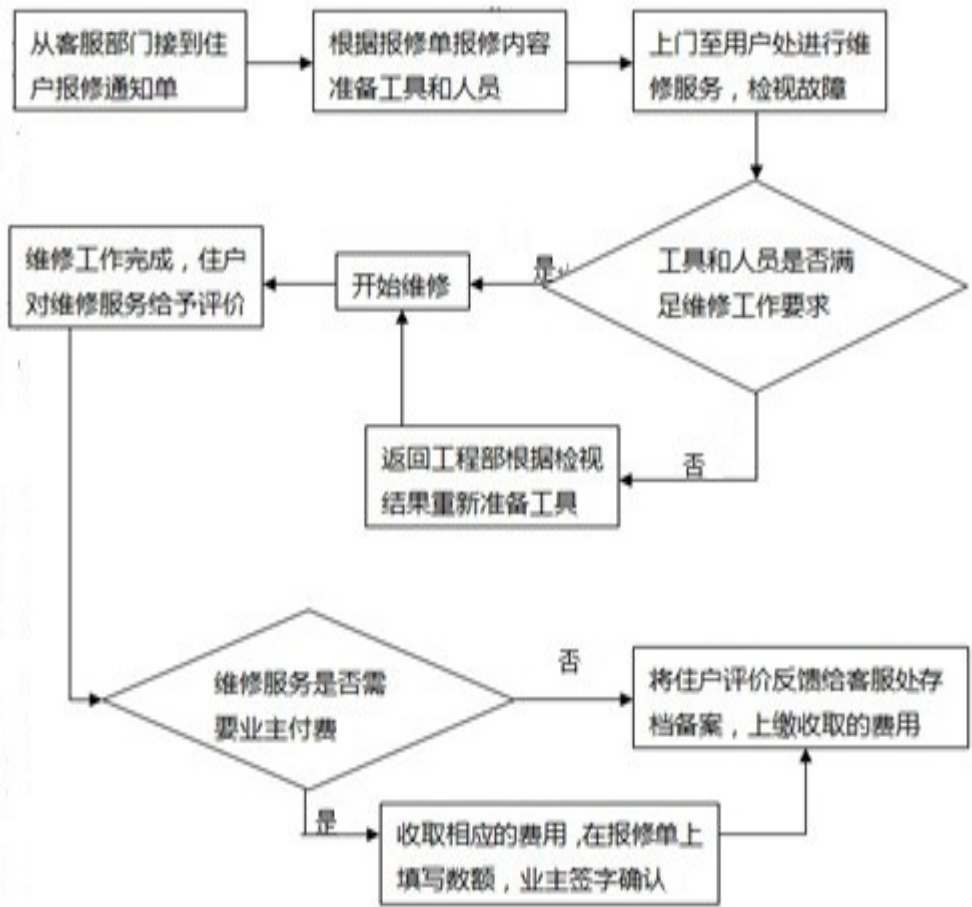


图 4.1 JBH 物业管理工现行的维修服务流程

接收部门			报修人		
报修地址			报修人电话		
接收时间	年 月 日 时 分				
报修地址			业主意见	满意	一般 不满意
保修类型	房屋内部维修 公共部位维修 有偿维修 返修				
维修使用材料工具名称			材料提供方	业主 物业	
有偿服务费用承担单位					
费用金额					
业主其他建议或意见：					
维修人员要求： 1. 与业主联系用对讲机 2. 入室带鞋套 3. 文明用语不离口 4. 抹布随身携带 5. 不抽烟，不喝水，不吃请，不说闲话，不逗留					
维修完成时间	年 月 日 时 分				
维修人员签字			主管签字		

图 4.2 JBH 物业管理公司现用的维修单

上图显示的是 JBH 物业管理公司的维修单，从维修单当中可以看到，维修类型中包括了一项“有偿维修”，材料提供方中出现了“业主”和“物业”的区别。在实际操作过程中，如果维修的是住户家庭外部的公共设施，属于无偿维修，材料由物业公司提供，如果维修的是住户家庭内部设施中的公共设施，如下水管路，墙体等，属于无偿维修，材料由物业公司提供，如果是住户家庭内部的个人设施，如照明灯泡，水龙头，等等，材料由业主提供，并且属于有偿维修，住户要提供维修所需材料，并且支付维修费用。在进行公共设施维修

中，会产生材料的使用，这部分材料从公司的仓库中获得，所以公司有采购部门负责采买材料，并有入库单和出库单作为凭证。

从上面的报修单和基本流程图来看，目前 JBH 物业管理公司的工程部的 workflows 存在很大的浪费。第一，就是在报修单上体现出来的，客服接到住户的报修电话，根据住户提供的信息由客服填写报修单，这其中存在沟通失误的问题，可能会导致客服给工程部员工传达的报修单信息失实，失实会导致的结果就是工程部人员和住户双方时间的浪费，服务效率的降低，响应时间的延长；第二，住户所提出的故障类型在报修单上面体现的过于笼统，不够明确，没有明确具体的故障内容，全靠客服人员在向工程部人员传达报修单的时候由客服人员说明，这样做的结果就是，可能会出现流程中的人员，工具不能满足维修要求，重新安排人员和工具会造成时间的浪费，服务效率的降低，住户体验的下降；第三，就是道德风险的存在。需要住户付费的服务，仅仅凭借一张报修单当中的“费用金额”一项空白是无法控制这种风险，很容易出现的情况是，维修人员收取了维修费用，但是并没有在“费用金额”处填写金额，结果就是没有上缴收取的费用，而是进了自己的钱袋，住户也往往不会注意根本与自己无关的，物业公司内部管理用的报修单上面究竟是什么，这种报修单使得住户在流程中的参与程度过低，加之报修单上面的维修项目说明十分的不明确，上缴报修单时客服部门无法验查服务内容是否属于收费服务，而使得维修人员的道德风险无法避免，可能会对公司的经济效益产生损失。

从目前的流程分析出来的这几个缺点和不足，会在后面的电商化运营流程设计中通过流程在再设计中尽可能的消除错误率，尽可能的规避员工的道德风险，与客服部门的协调配合也会比现行的流程更加的突出和明显。在现有业务的电商化运营的流程设计中也会通过对可视线的设计来让住户更多的参与到服务的流程中来，提高住户的体验效果，提高运营效率，减少不必要的成本浪费。

4.1.3 保洁部

保洁部每天保证有 20 个员工在岗，进行住宅楼内部保洁的员工 15 人，负责清扫楼道，电梯等，进行住宅楼外园区保洁的员工 5 人，负责清理住宅楼前

的公用垃圾点，清扫园区内街道，停车场，花园等。在这个部门出现的问题是市场机会的浪费，即住户家庭的保洁工作的机会，并没有被重视起来，在岗的人力完全可以开展家政保洁工作，为公司创造经济效益。目前 JBH 物业管理公司并没有开展相关的住户家政保洁工作，可以在现有业务能力范围内的电商化运营中加入这部分增值服务。这部分增值服务的内容在设计时的重点在于人力的安排，对于在提供服务时各种不可预计因素的考虑和相关避免措施。

JBH 物业管理公司目前现有的服务能力下，进行电商化运营的设计主要就是涉及上面的 3 个部门，其他部门在现有的服务能力下，还没有参与电商化运营的可能，所以只分析这 3 个部门现有的问题。下面要进行的就是在 JBH 物业管理公司现有的服务能力下电商化运营的流程设计。

4.2 JBH 物业公司现有业务的电商化流程设计

4.2.1 工程部维修业务的电商化流程

4.2.1.1 可视线的设计

工程部维修业务电商化运营的可视线就是实行电商化运营的网络平台。用户在这个网络平台上通过注册个人账户来实现在这个平台上的各种功能的使用。在账号注册的时候，并不实行实名制，因为房屋的买卖，住户的身份信息也随之改变，而对于物业公司来说，唯一不变的就是住户的住宅信息。楼号，单元号和房间号是不会变的，所以用户注册时候采用每一个住宅地址只能绑定申请一个账号，比如说“2 号楼 4 单元 502 室”这一个住宅地址只能申请绑定一个账号，而用户的名称，账号的 ID 和密码均属于用户隐私。在网站上进行操作的时候，也将住宅地址作为唯一的身份标示。如下所示：

尊敬的xxx楼xxx单元xxx室的住户 欢迎您 [安全退出]

这里存在一个道德风险问题，就是恶意注册或者过失性注册问题。会存在一个现象，即申请了账号，但是绑定的住宅地址并不是注册人居住的地址，而是其他住户的地址，这样会影响其他住户的使用。作为物业管理公司，住户的

房屋产权归属人的基本信息是掌握的，特别是身份证号码，在物业公司是有备案的。所以为了避免出现恶意注册，在进行账号与住宅地址绑定操作的时候，需要输入房屋产权所有人的身份证号码才能通过验证。如果输入的身份证信息不正确，则绑定失败，该账号作废，不能在网站上进行各项服务的申请。

住户在网络平台上可以申请个人住宅内部设施维修。在这部分的可视线设计中，重点的部分是报修单的设计。

JBH 物业管理公司目前使用的报修单的缺点在之前已经进行了分析，主要存在 3 点不足，分别是住户致电客服进行报修的时候，报修单是由接线员手写，可能存在沟通失误导致报修单信息失实；报修单中对于故障的说明不够明确，可能导致人员，工具安排不合理，降低运营效率，延长响应时间，降低住户体验；在以往的流程中存在道德风险，这是由于住户在流程中的参与程度不够，可能给公司带来经济效益的损失。在可视线这部分对报修单的设计中，要修正这 3 个错误，所以在进行网站上报修单的格式时，要至少满足 3 个条件：一是住户自己填写信息，这样可以保证报修单的信息真实可靠；二是在报修单中，根据目前的工程部人员的服务能力对故障类型进行明确的分类，保证人员派遣，工具的准备合理，符合维修要求；三是在收费环节要让住户知情，并在物业公司和住户双方面留下可靠的凭证，规避员工的道德风险。在满足这 3 个条件之外，应该结合前面所分析的 HB 国际花园的住户特性。HB 国际花园的住户有很大比例的在职人员，特别多的是从事教育行业的人员和金融行业的人员，从事教育行业的人员每天的时间安排非常不规律，以高校老师为例，课程的安排每天并不相同，每天在学校的时间不固定，在家的时间也就不固定，而金融行业的从业人员存在加班，出差，四处跑业务等等情况，时间很难把握；这样容易造成情况是在节假日选择报修的人会增加，而在工作日又不知道自己什么时间有空在家。而工程部人员有限，所以在报修单上增加预约，即由住户选择是立即维修还是选择某一天某一时刻进行维修。所以设计如下的报修单基本框架，修复原有报修单中的 3 个可能导致错误的地方：在第一个选项中，由住户自己填写住宅地址，这样保证信息的真实可靠；在第二个和第三个选项中，住户对

故障进行分类，分类依据的方式与工程部维修人员的专业技能相符，防止人员安排不当，对故障进行描述可以让维修人员基本清楚故障，在选择随身工具时进行预判，尽可能的避免工具携带不正确造成的时间成本的浪费，工作效率的降低；在报修单后面的提示中，向客户说明当本次维修服务属于收费维修服务时，物业公司向住户收取费用的方法，提高住户在整个服务中的参与程度，规避员工的道德风险。同时添加预约时间选项，提高住户的参与程度，合理的调配人力与需求之间的关系，避免人力不能满足一段时间内过多的维修工作量的需求。

欢迎使用JBH物业电商系统

您现所在的位置：报修服务

在这里您可以进行家庭住宅内部设施维修的服务申请

请您按照下面的选项进行维修信息的填写，我们会按照您提交的维修申请单提供让您满意的服务

如果您决定自主选择维修时间，在预约维修时间时，请您尽量避开节假日和双休日

感谢您的理解和支持

个人家庭住宅内部设施保修

1. 您的住宅位置：（）号楼（）单元（）室

2. 请选择故障类型

水暖

电气

其他

请对故障进行简单描述：

3. 请您确定上门时间：

立即上门(如果提交后20分钟没有服务人员上门，请拨打客服电话进行投诉)

请于（）年（）月（）日（时间点/段）上门

完成提交

提示：您申请的服务属于收费服务，我们会在服务结束后由客服人员持费用账单收取费用，请您认真核对费用数额并在交费后签字确认，并给予服务评价，账单一式两份，其中一份由您保存。

图 4.3 维修服务可视线雏形设计

（上面所示为网站的基本雏形，对网站界面并没有进行细致的美化和改良）

4.2.1.2 维修服务电商化的流程设计

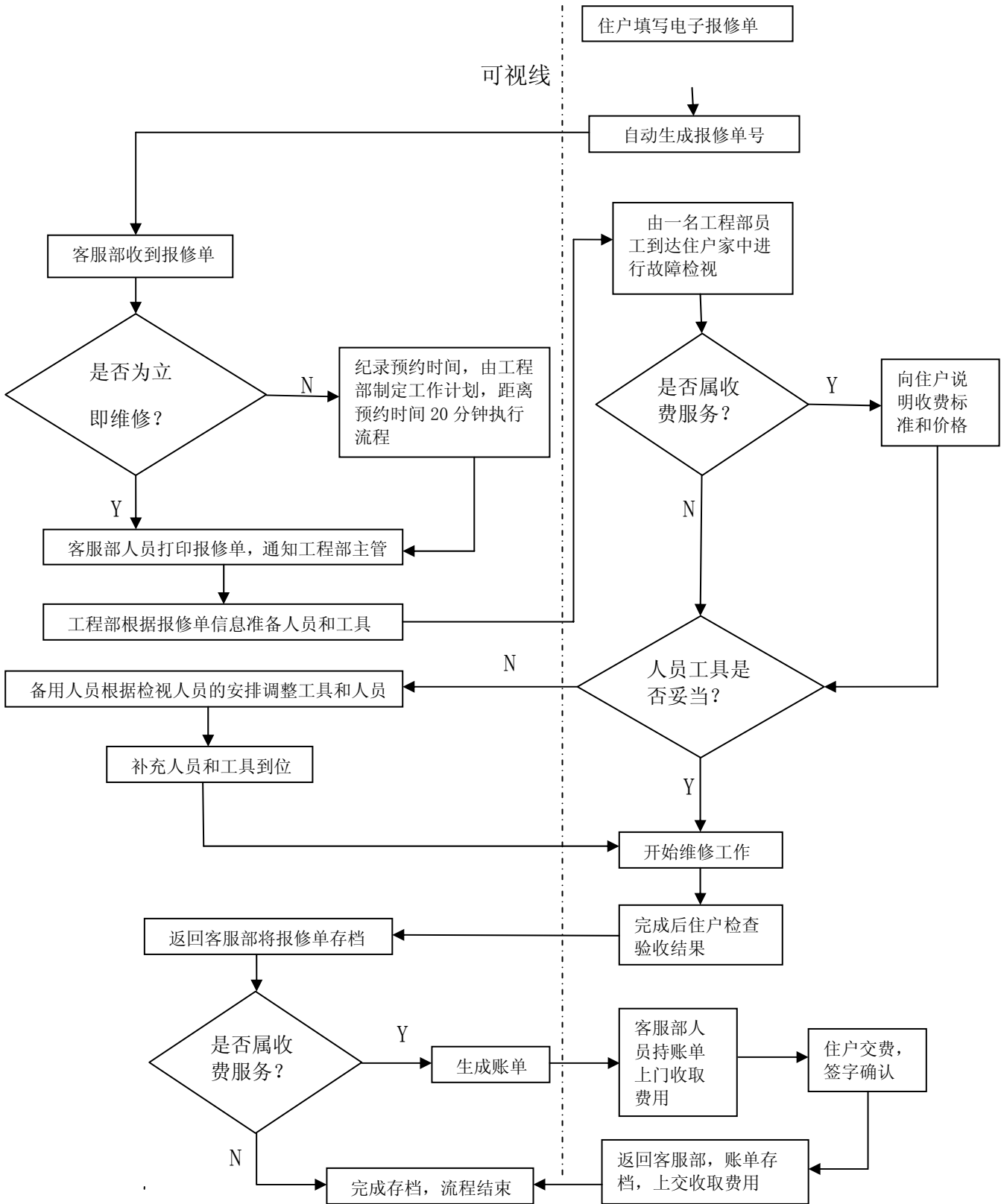


图 4.4 JBH 物业管理公司维修服务电商化服务流程

关于上面流程中可能存在的故障和相应的防故障措施：

1. 在住户完成填写并提交报修申请单后，客服部专职人员在第一时间要收到报修信息并做出反应。

故障：住户的报修申请提交，但是客服人员响应时间过长。

Poke-yoke: 可以通过电商网络平台技术实现实时提醒，让客服人员第一时间收到报修申请。客服人员从收到报修申请单到通知工程部共有 2 分钟的时间余量。

2. 在 客服部人员打印报修单，通知工程部主管取报修单 环节中：

故障 1：工程部人员响应时间过长，造成效率的降低，时间的浪费，住户体验的下降。

Poke-yoke: 从客服人员打电话给工程部主管通知领取报修单开始计算，到工程部主管来领取报修单为止，以 180 秒为限，每超过 60 秒，考核工程部月度奖金 50 元，不足 60 秒的部分以 60 秒计，计时工作由客服部主管完成。通过把响应时间与 KPI 挂钩，避免工程部人员的拖沓。

故障 2：工程部的所有员工都已经派遣出去进行维修服务，此时接到立即上门维修的服务申请单。Poke-yoke: 由工程部主管向客服人员做解释说明，客服人员电话联系住户，做解释说明，询问是否可以选择预约其他时间上门维修，或稍作等待。

3. 在 工程部根据报修单信息准备人员和工具 环节中：

故障：工程部人员准备人员和工具时间过长，造成效率的降低，时间的浪费，住户体验的下降。

Poke-yoke: 笔者通过观察工程部的值班室，工具存放室，从准备人员到准备工具，总共需要花的时间绝对不会超过 3 分钟，特别是在有具体的故障描述的情况下，对于人员和工具的选择调配应该更加迅速准确。而从物业公司的办公地点出发，到 HB 国际花园最角落的最高层（JBH 物业管理公司的办公地点在整个园区的正中央的一栋楼中），步行出发，加上坐电梯上楼的时间，在 10 分钟左右（由笔者亲自做测试并计时）。所以，共计时间应控制在 15 分钟，保有

2 分钟的控制余量。从报修申请单完成提交起计算，共计 2+3+15=20 分钟。在网站上设置住户投诉条件，每次投诉考核工程部月度奖金 100 元。

4.

向住户解释说明
收费标准和价格

环节中：

故障：住户不认可收费的理由或收费的数额。

Poke-yoke：需要在电商化运营前对工程人员进行沟通上的培训，绝对禁止工程部人员出现与住户发生争执口角的情况，要耐心的向住户说明收费的原因和数额确定的理由，根据前面对住户信息的分析，HB 国际花园的住户的平均学历较高，基本上可以认为是受到良好教育的人占绝大多数。在解释说明失败，住户不认可增值服务时，应结束服务流程，工程部人员从住户家中离开，回到客服部备案。

5.

记录预约时间，形成计划
距离预约时间20分钟通知
工程部

环节中：

故障 1：在报修申请单中住户预约的时间有其他住户提交了立即维修的服务申请。

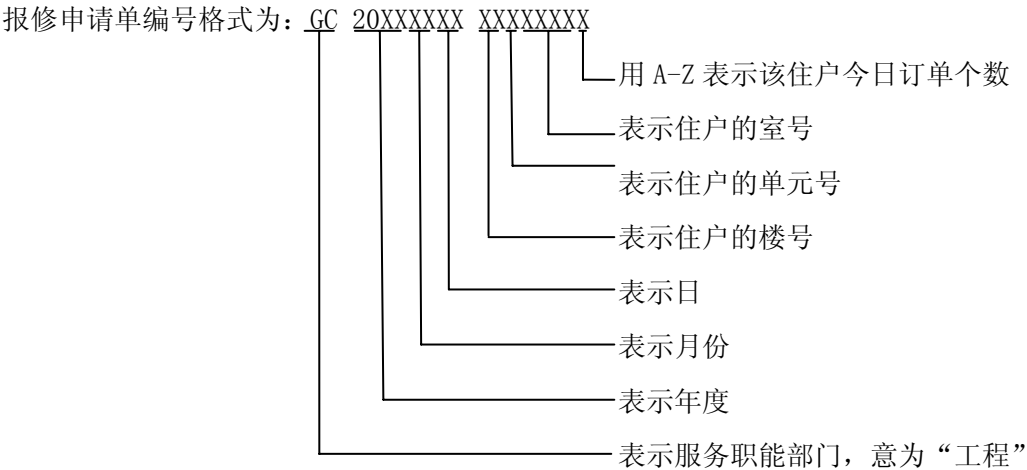
Poke-yoke：首先判断冲突的维修服务申请单中的故障内容是否属于同一类型，比如说，其中一份为电气故障，另外一份为水暖故障，二者所需要的人员不发生冲突，可以同时进行维修服务；如果存在冲突的情况，以最先提出预约的申请单为优先。此时需要客服人员给后面提出服务申请的住户打电话做解释说明，保证最先提出服务申请的住户能够优先享受服务，这样也是对预约时间这一服务内容的强化，加大住户对预约时间以及物业公司诚信的信任程度。

故障 2：出现两份或两份以上预约时间相同，故障类型相同的维修申请单。

Poke-yoke：以最先提高的预约申请单优先，此时客服人员给其他申请单的提交住户打电话进行解释说明，并建议住户修改预约时间。同样是为了保证对预约时间这一服务内容的强化，加大住户对预约时间以及物业公司诚信的信任程度。

关于报修申请单编号的设计：

报修申请单编号应该尽量多的物业公司相关服务职能部门，住户信息，时间日期等方面的信息，而且在防故障设计时，也同样强调了申请单提交前后顺序的对于流程影响的重要性。所以初步设计编号的生成方法规则如下：



举例说明：GC201304061420501A，编号中包含的信息为“家住 HB 国际花园小区 14 号楼 2 单元 501 室的住户于 2013 年 4 月 6 日提交的该户该日的第一张报修申请单”，如果该户一天之内提交了一张以上的报修申请单，那么用英文字母表示订单顺序，如末尾是“B”时，意为本日提交的第二张报修申请单，以此类推。

这样的流程设计可以改进原有维修服务中的很多不足。第一，在前面的分析中提到，原有的流程可能会由于住户与客服部人员之间的沟通失误造成住户需求信息的失实，从而导致服务准备环节中的错误，而新的流程中，将住户的服务需求信息直接传递给工程部人员去识别，利用工程部人员的专业技能来判断故障，可以更好地识别住户的服务需求信息，降低错误发生的可能；第二，在原有的流程执行过程中，会因为人员，工具等方面准备的不当导致时间的浪费，时间上和动作上的浪费对于服务业运营来说就是非常严重的成本浪费，因为这种成本的支出不能为住户创造任何价值。在流程中加入了上门检视故障的环节，可以降低这种时间和动作的浪费，而且在某些时候可以节约人力支出，这种并行操作可以有效的降低整个流程的执行时间，提高效率；第三，从网站界面设计以及客服部上门收取费用的环节的加入，使得住户在服务流程中的参

与程度更高，并且加入了客服部人员的动作，使得前面分析时提到的工程部人员的道德风险发生机率的降低。

4.2.2 家庭保洁服务电商化的流程设计

这部分的服务内容的主要市场是针对 HB 国际花园小区中的大面积户型的住户设计，这部分住户的特点是：从前面的随机调查问卷结果统计结果来看，这部分住户平日工作压力较大，收入也非常理想，从事金融和教育行业的居多。经济条件较好，价格敏感程度不高，文化水平和道德修养要相对较高，空闲时间也有限，工作较为繁忙，对于这部分市场的消费者，要更加注重住户体验，服务质量，在流程的设计上要避免繁琐，而且在防故障的设计上，要特别注意，与维修服务不同的是，这部分服务可能会涉及到的员工的责任风险和道德风险更大。

4.2.2.1 可视线的设计

在这部分的可视线中，重点的地方是住户提交保洁服务申请单的时候，申请单的设计要让住户有高的自由度。家庭的保洁服务项目比较杂，但是日常的生活中都存在这些需求，既要有自由度的保证，还要尽可能的简洁，同时实用度要有保证，在设计时要考虑住户的时间安排的灵活性，加入时间预约。

欢迎使用JBH物业电商系统

您现所在的位置：保洁服务申请

在这里您可以进行为家庭住宅内部设施清洁的服务申请

请您按照下面的选项进行信息的填写，我们会按照您提交的申请单提供让您满意的服务

如果您决定自主选择上门时间，在预约上门时间时，请您尽量避开节假日和双休日

感谢您的理解和支持

个人家庭住宅内部设施保洁

1. 您的住宅位置：（）号楼（）单元（）室

2. 请选择故障类型

地板

墙砖

地砖

门窗（只提供内侧保洁服务）

废品处理

3. 请您确定上门时间：

立即上门(如果提交后20分钟没有服务人员上门，请拨打客服电话进行投诉)

请于（）年（）月（）日（时间点/段）上门

完成提交

提示：您申请的服务属于收费服务，我们会在服务结束后由客服人员持费用账单收取费用，请您认真核对费用数额并在交费后签字确认，并给予服务评价，账单一式两份，其中一份由您保存。

图 4.5 保洁服务可视线雏形

在可视线的一部分中，关于清洁部分的划分方式是基于要使用不同的工具而定的，另外这种分类也可以区分不同的工作区域。清洁地板一般是在住户的客厅，住户私密性比较强的主卧室和副卧室是不会有太大几率的。墙砖和地砖一般是在住户的厨卫，在清洁窗户的时候，由于小区内全部是高层建筑，最高的楼层为 18 楼，最矮的为 12 楼，所以为了保洁人员的安全，只提供清洁内侧窗户的服务。由于 HB 国际花园采用的是封闭式管理，没有门卡是不能进入小区的，所以零散的废品回收人员不能进入小区。在家庭保洁服务中提供废品回收服务，

集中起来的废品由物业公司联系废品收购站处理，免去住户废品处理的不便，而且可以通过废品回收和再处理创造一定的经济效益。

4.2.2.2 保洁服务电商化的流程设计

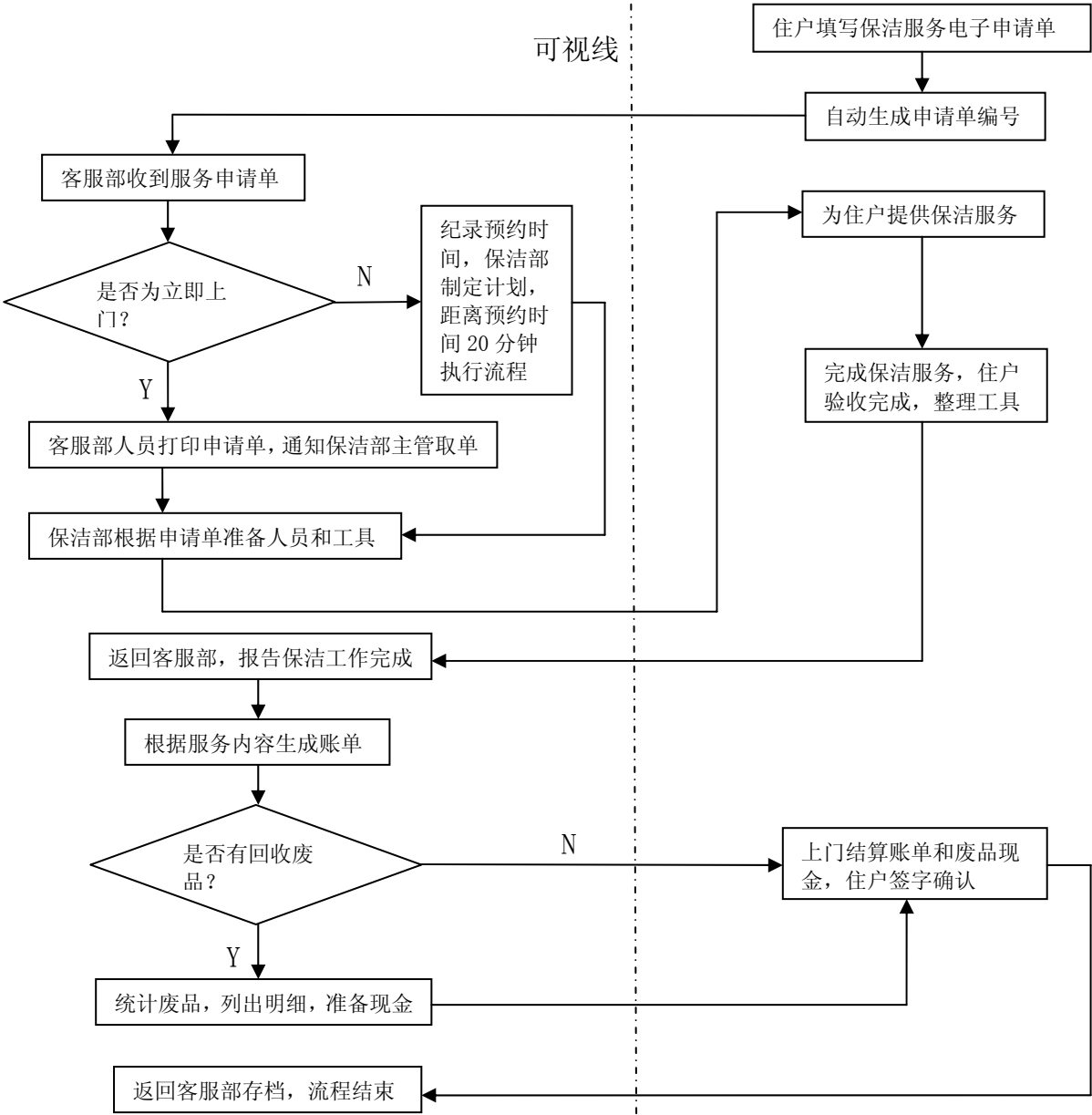


图 4.6 保洁服务流程设计

关于上面流程的中可能存在的故障和相应的防故障措施：

1. 在住户完成填写并提交保洁服务申请单后，客服部专职人员在第一时间要收到服务申请信息，并做出反应。

故障：住户的保洁服务申请提交，但是客服人员响应时间过长。

Poke-yoke:可以通过电商网络平台技术实现实时提醒，让客服人员第一时间收到保洁服务申请。客服人员从收到报修申请单到通知工程部共有 2 分钟的时间余量。

2.

客服部人员打印申请单，通知保洁部主管取申请单

 这个环节中：

故障 1：保洁部人员响应时间过长，造成效率的降低，时间的浪费，住户体验的下降。

Poke-yoke：从客服人员打电话给保洁部主管通知领取服务申请单开始计算，到保洁部主管来领取服务申请单为止，以 180 秒为限，每超过 60 秒，考核保洁部月度奖金 50 元，不足 60 秒的部分以 60 秒计，计时工作由客服部主管完成。通过把响应时间与 KPI 挂钩，避免保洁部人员的拖沓。

故障 2：保洁部的所有员工都已经派遣出去进行保洁服务，此时接到立即上门维修的服务申请单

Poke-yoke:由保洁部主管向客服人员做解释说明，客服人员电话联系住户，做解释说明，询问是否可以预约其他时间上门维修，或稍作等待。

3.

记录预约时间，形成计划 距离预约时间20分钟通知 保洁部主管

 环节中：

故障 1：在保洁服务申请单中住户预约的时间有其他住户提交了立即上门的服务申请，而此时保洁部已经没有可派遣的人力。

Poke-yoke:以最先提出预约的申请单为优先。此时需要客服人员给后面提出服务申请的住户打电话做解释说明，保证最先提出服务申请的住户能够优先享受服务，这样也是对预约时间这一服务内容的强化，加大住户对预约时间以及物业公司诚信的信任程度。

故障 2：出现两份或两份以上预约时间相同，从计划安排表上看，保洁部已经没有可派遣的人力。

Poke-yoke: 以最先提高的预约申请单优先, 此时客服人员给其他申请单的提交住户打电话进行解释说明, 并建议住户修改预约时间。同样是为了保证对预约时间这一服务内容的强化, 加大住户对预约时间以及物业公司诚信的信任程度。

4. 为住户提供保洁服务 环节中:

故障 1: 在提供保洁服务的过程中, 由于服务人员的操作原因, 有意或无意的造成住户家庭设施或物品的损坏。

Poke-yoke: 由于家庭内部保洁服务要进入住户家庭住宅内部, 在提供服务的时候难免有造成住户家庭设施或物品损坏的风险。这种风险是无法预估的, 与维修服务不同。维修服务的时候造成住户家庭设施或物品的损坏仅仅局限在所维修的设施或者物品, 而且维修人员也可以根据自己的业务能力来评估这种风险, 但是提供保洁服务的时候这种风险很难预估, 需要有比较全面的风险控制和处理预案来规避这种风险或转嫁这种风险, 当风险转化为客观事实的时候, 需要有合理的方法来补偿住户的损失, 避免造成纠纷。

本文选择的方法是通过保险公司来转嫁这种风险, 在员工的责任风险变成客观事实, 给住户造成损失的时候, 可以降低公司的损失。通过与保险公司签订团体员工的责任保险, 明确保险责任, 来规范风险的范围和程度。

故障 2: 在提供保洁服务的过程中, 由于服务人员的道德风险, 造成住户家庭设施或贵重物品的丢失。

Poke-yoke: 通过制定流程中具体的操作规范来规避员工的这种道德风险是比较好的方法。从事家庭住宅保洁的服务人员一般都不会具备太高的教育程度, 因为提供这种服务不需要有太多的技术要求, 所以培训之类的方法对于这类员工的意义不大。从建立规范和制度, 把对规范和制度的执行效果与 KPI 结合, 从薪酬管理入手, 会有更好的效果。这种规范和制度在防故障分析之后会做说明。

为了让保洁部胜任新增加的住户住宅保洁工作, 要对保洁部的一些制度做修改或新增, 以适应新的服务项目。

首先要做的就是将保洁部的员工进行工作时间和人员的重新分配。保洁部共有主管 1 人，管理员工 22 人，22 名员工采取轮休制，每天保证 20 人在岗，工作时间为 7:30 至 16:30，其中外部保洁 5 人，内部保洁 15 人，每天早上外部保洁 5 名人员将园区内的所有垃圾桶进行清理，对园区内的街道进行清扫，需要花费时间平均大约为 2 小时（笔者连续 20 天对外部保洁的工作进行了计时，从外部保洁人员准备好工具，穿好工作服走入园区开始计时，到所有的保洁人员回到公司向主管汇报工作完成为止），每天会进行 2 次清扫，上午下午各一次；内部保洁共有 15 人，负责清扫园区内所有住宅楼的楼道和电梯间，需要花费时间平均大约为 3 小时（笔者连续 20 天对外部保洁的工作进行了计时，从内部保洁人员准备好工具，穿好工作服走入园区开始计时，到所有的人员回到公司向主管汇报工作完成为止）。外部保洁每天进行同样的工作 2 次，分别为上班后一次，下班前一次，内部保洁每天进行同样的工作 1 次，即上班后一次。根据之前保洁部的工作时间和人员计算，全天保洁部要进行的外部保洁总共需要 $5 \times 2 + 5 \times 2 = 20$ 小时人次，内部保洁总共需要 $15 \times 3 = 45$ 小时人次。

根据上面的统计，可以将保洁部的人员分组和工作时间做如下的安排调整：

人员分组：将保洁部 22 名员工分为 A 和 B 两个大组，每组 11 人，每天保证有 10 人上班，将 A 和 B 每个大组分为 5 个小组，分别命名为 A1 至 A5，B1 至 B5，每组 2 个人。各个大组和小组都不设组长，仅仅是做分组命名，所有的员工的工作均向保洁部主管汇报负责，所有的大组和小组也都统一归保洁部主管调配。

每天工作时间安排：

7:30 分-8:00：所有人打卡到岗，准备工具，着装。

8:00-8:30：A 组和 B 组人员进行全天第一次外部保洁工作。

8:30-11:30：A(B) 组进行内部保洁工作，B(A) 组在公司职场等待客服部通知住户的保洁服务申请，以小组为单位进行住户家庭保洁工作。每天轮换一次，即第一天为 A 组进行内部保洁工作，B 组进行住户的家庭保洁工作，第二天为 B 组进行内部保洁工作，A 组进行住户的家庭保洁工作。

11:30-12:30: 午休时间。

12:30-1:00: A 组和 B 组人员进行全天第二次外部保洁工作。

1:00-4:30: A(B) 组进行内部保洁工作, B(A) 组在公司职场等待客服部通知住户的保洁服务申请, 以小组为单位进行住户家庭保洁工作。

4:30: 下班时间。

其次是关于保洁服务申请单的编号设计。保洁服务申请单的编号设计与工程部报修申请单的编号设计一样, 用 BJ 代表于服务相关的职能部门, 后面的阿拉伯数字和英文编号含义不变。

最后是保洁部员工对小区内住户进行上门家庭保洁服务时候的行为规范守则的设计(见附录)。通过行为规范守则, 提高住户的服务体验, 增加住户在服务全过程中的参与度, 尽可能的规避这种与住户接触程度比较大的服务项目中的各种风险。在进行行为规范守则设计的时候, 要结合服务接触中的行为科学, 让住户充分的参与服务, 关注标准和礼节, 包括人员着装的标准化, 行为的标准化, 工具管理的标准化, 注重弥补服务错误的方法; 并通过对服务人员行为的规范化, 来实现对顾客变量的管理。因为上门入户保洁服务本身的难度不大, 不需要对顾客的能力变量和行动变量做太多的管理, 而更多的是对顾客的要求变量和主管偏好变量进行管理。这种管理靠的是员工的行为和表现, 对员工行为规范准则的制定, 可以更好的完善住户体验。

第5章 JBH 物业管理公司电商化运营的新业务的流程设计

根据前文中提到的通过随机抽样调查问卷结果的统计，结合 HB 国际花园小区的住户的特点，JBH 物业管理公司现有的服务能力以及小区周边的环境条件，确定 JBH 物业管理公司通过电商化运营开展的新业务为：

1. 整合周边的商铺资源，建立起响应速度快捷，功能全面，价格合理的上门送货服务。包括餐饮外卖，日杂百货等。
2. 建立起在线的小区住户论坛，并设立各大与生活相关的各大版块，加强小区内住户的沟通，建立起良好的小区内部居民关系。

5.1 JBH 物业管理公司关于外卖业务的电商化流程设计

这部分的服务内容的电商化是有非常典型的模式的，无论是京东网还是亚马逊网等等大型的电商网站，都是非常典型模式。JBH 物业管理公司要做的事情本质上说跟这些电商网站要做的事情是一样的，整合 HB 国际花园小区周边的商铺资源，在物业公司的网站上面实现住户网上选购，上门送货。这部分服务内容中，涉及到 3 个不同的群体，第一个是 HB 小区的住户，要在服务中关注 HB 小区住户的体验，通过提高服务响应速度，安全可靠的支付方法来实现住户体验的提高；第二个是周边的商铺，要在服务中规范商铺的行为，并且通过网站界面的设计，为加入其中的商铺带来更多的客户和收入，选择可靠的支付方式，保证商铺的现金流；第三个是 JBH 物业管理公司，通过对网站界面的设计，要让住户的需求以商家能够准确解读的方式传递给商家，避免商家提供服务时错误的解读了住户的需求，降低住户体验，也影响商家的商誉，通过选择合理安全的支付方式，让住户能够放心的使用电商化的服务项目，通过对与商铺签订的合作协议来规范商家和物业公司双方的行为，实现共赢。

5.1.1 JBH 物业公司外卖业务的电商化网站界面的设计

这部分的服务对于物业公司来说实际上包括两条可视线，因为商铺和住户双方都是物业管理公司的客户，所以两条可视线分别为：在住户面前展示的网站界面，和在商铺面前展现的网站界面，要分别进行设计和完善，并且功能要互为依托，达到提高住户的服务体验，创造经济效益的目的。

5.1.1.1 在住户面前展现的网站界面的设计

对于在住户面前展现的网站界面，这条可视线的设计要做到下面几点：

1. 充分的展示商铺的商品信息，包括价格，被消费的频率等。
2. 给住户提供全面的信息，包括所有商铺的人气排行，被消费频次的排行，同类商品在不同商铺中的价格的统计，各个商铺对于住户订单的响应速度统计等。
3. 在住户进行操作的时候达到方便，人性化。
4. 给予住户评价，留言的空间，让住户在对服务质量的反馈中掌握主动权。

在对商铺进行展示的时候，要包括店名，是否营业中，人气情况，商铺备注，是否存在促销活动，对促销活动内容的说明，对于住户订单响应时间的统计等信息，如下图所示：（以一家店铺为例）



图 5.1 商铺展示实例

住户可以根据自己的喜好点入响应的店铺界面，在各个店铺独立界面的展示中，要对响应的商铺中的商品进行展示，并要配套响应的信息，如下图所示：

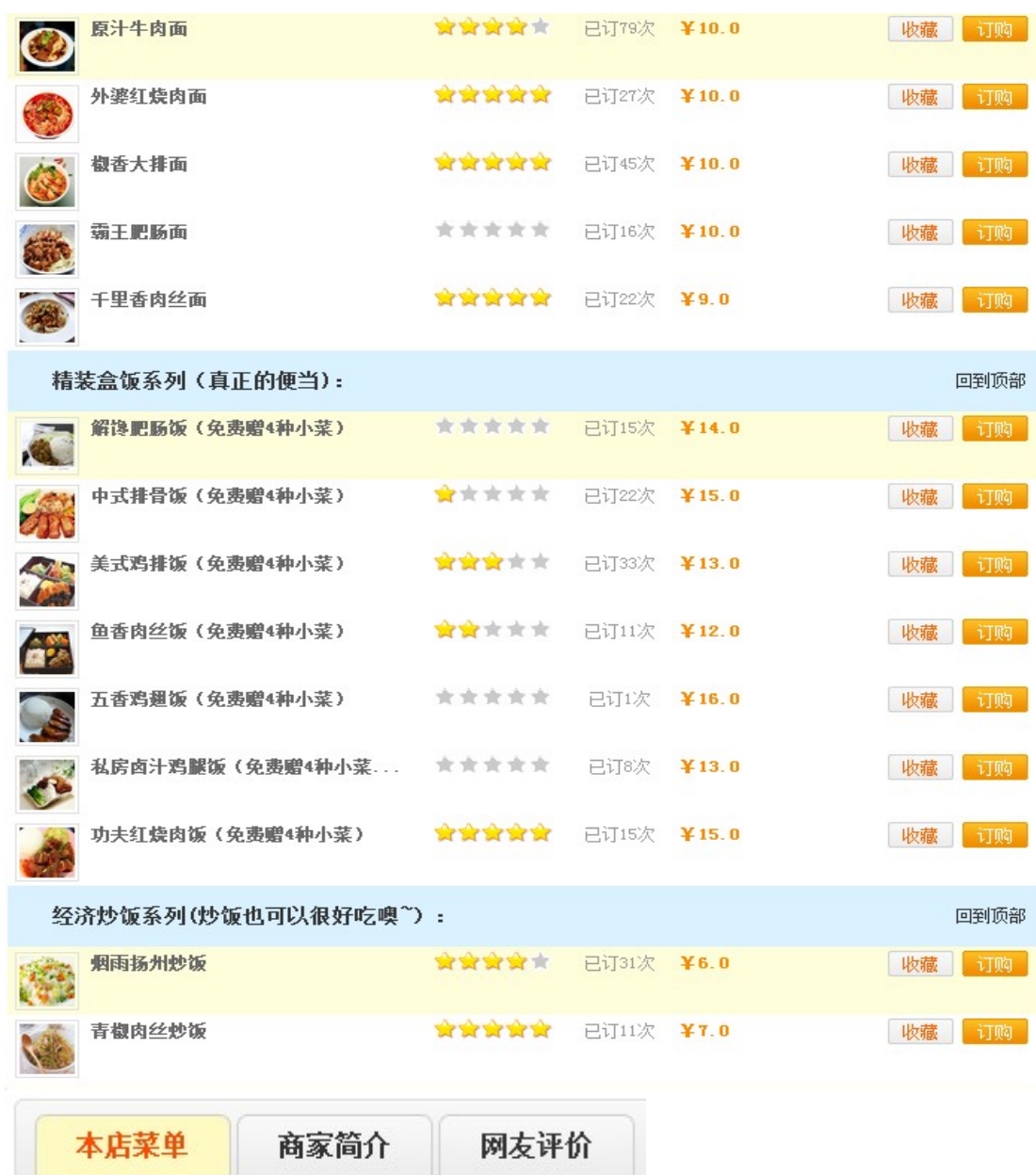


图 5.2 可视线雏形示例

在这里展示商铺中所能提供外卖的商品名称，图片，价格，被消费的频次，住户评价的人气统计，并提供住户订购或是收藏的选择，以及可以在店铺的界面中进行评价，供其他住户选择参考。

在住户的操作方面，要力求网站界面上住户操作的便捷和人性化设计，让住户即便是第一次使用，也能顺利的完成订单。



图 5.3 用户操作面板示例

5.1.1.2 在商铺面前展现的网站界面的设计

对于在商铺面前展现的可实现的设计，这条可视线的设计要做到下面几点：

1. 住户提交的订单反应到网站界面上要及时，信息要全面。
2. 对于商铺自身的评价信息要及时更新，特别是住户的催单操作。
3. 平均送货时间的统计中，网站界面设计中要加入可以进行数据采集的部分。

这条可视线的设计，重点在于商铺对于住户订单在网站界面上的反应，以及与送货服务相关的一些细节上的完善。

在住户的订单生成之后，相应的商铺会弹出订单信息，包括订单编号，商品的名称，数量，价格，住户的住址，联系电话，希望送达的时间，找零的准备（如住户准备用 100 元钞票支付，商铺需要按照此信息在送货员身上预备出零钱）。

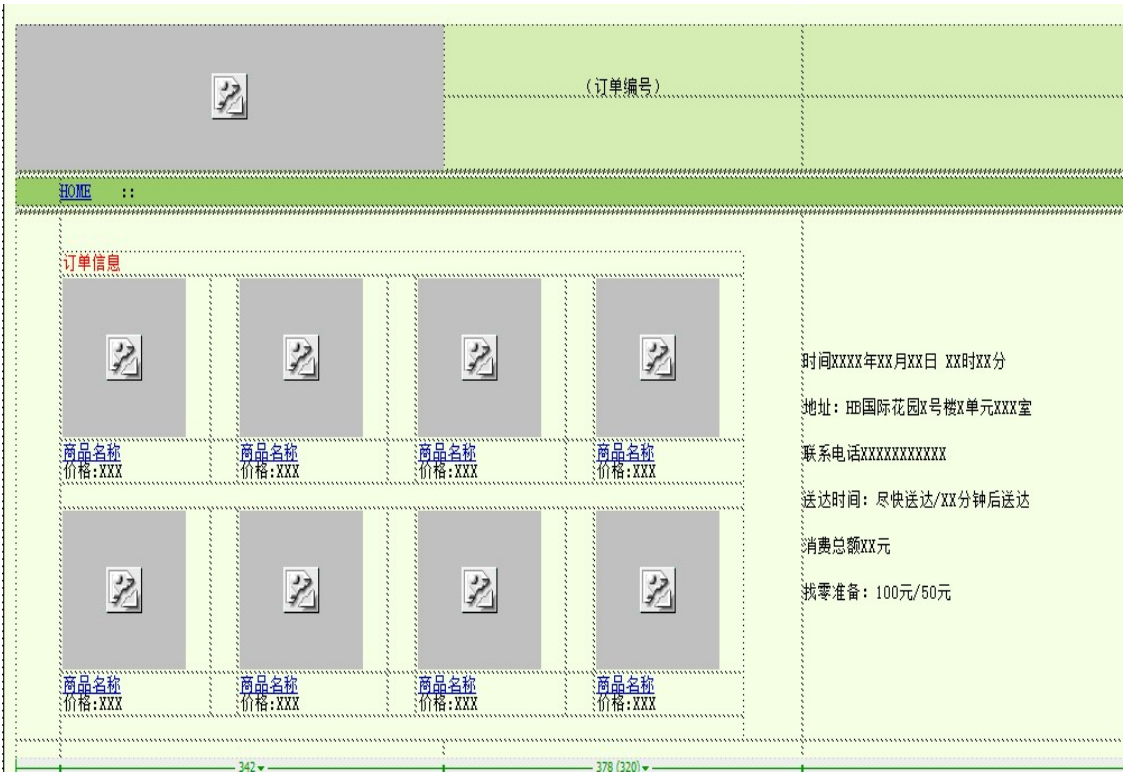


图 5.4 商铺操作面板示例

在商铺完成订单的服务后，要在网站界面上终结订单。订单终结后，系统才会录入订单的信息，各种商品的人气，商铺的积分和人气才会在网站上生效。通过网站系统对时间的计算来统计出每个商铺的平均服务响应时间，对商品数量进行统计来计算商铺的人气和商品的人气，价格的排行等等信息。

5.1.2 外卖业务的电商化流程设计

这部分流程的设计包括两个方面，第一是商铺为住户服务的流程，第二是JBH 物业公司和商铺之间进行利益分配的规则。

5.1.2.1 外卖业务中商铺为住户提供服务的流程设计

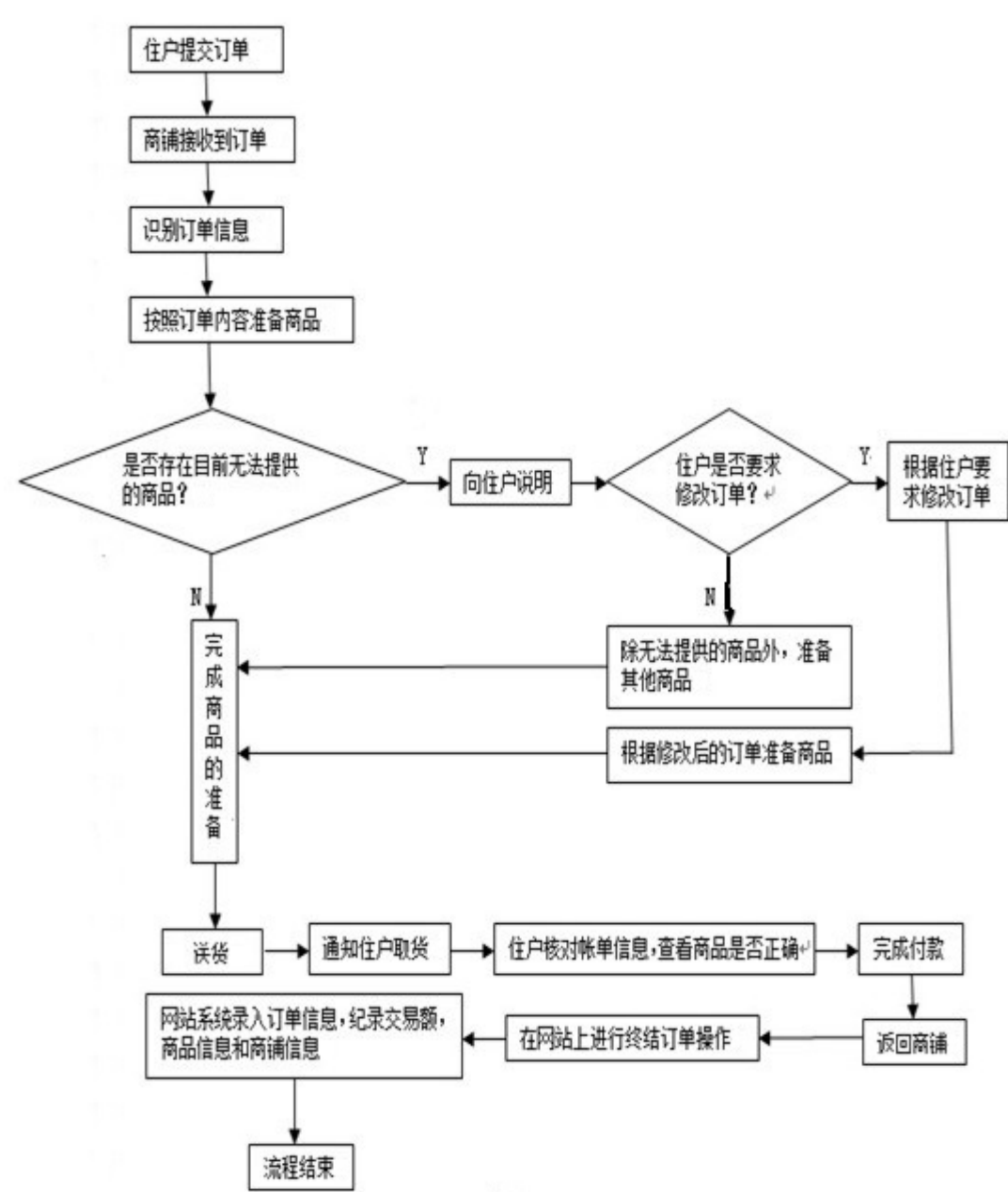


图 5.5 外卖服务流程设计

关于上面流程的中可能存在的故障和相应的防故障措施：

1. 住户提交订单 环节中：

故障 1：可能会出现商铺的工作人员没有及时发现网站弹出的订单提交信息，这样的结果可能会导致服务响应时间的延长，住户服务体验的下降。

Poke-yoke:在实际操作的时候，要通过与商铺鉴定的合作协议中规范商铺工作人员的行为，要求商铺有专人处理电商化业务。外卖业务的电商化设计中，商铺的主要成员是各个饭店和便利店，笔者在实地观察中发现，周围一共 5 家小型的便利店超市，收银台上除了收款机以外，都有一台电脑，超市的老板一般都会用这台电脑打发时间，所以便利店的网站系统弹出的订单信息可以认为是会被及时发现的；而 HB 国际花园小区周边的餐饮服务业商铺，大多采用电子点餐和结算，在收银台的电脑上实现结账，点菜纪录，客人的座位调整等操作，所以在订单提交时也可以做出及时的反应，只是可能会因为人员的疏忽懈怠等人为因素导致订单查看不及时。在与商铺的合作协议中，关于当住户对服务响应时间的投诉时，对商铺的影响要进行规则上的设计，通过商铺人员自身的管理和制度规则的设计来同时避免这种故障。

2.

根据住户要求修改订单

 环节中：

故障 1：在这个服务环节的操作中，可能会出现商铺的道德风险。在住户原本提交的订单中，某些商品商铺不能满足订单需求时候，会询问住户是否愿意更换商品，用相近的商品代替，在这个环节中是由商铺自行来修改订单内容，可能会存在一种情况：商家在修改订单时，把其中的一件或者几件商品修改成为价格较低的商品，但是给住户提供的是另外的价格较高的商品，这样在网站的数据统计时候，商铺通过电商网站实现的营业额会比真实的要低，会影响在后面与物业公司进行利益分配时候物业公司的收益。

Poke-yoke:在流程设计中，有这样一个环节：

住户核对帐单信息，查看商品是否正确

通过住户在付款前核对账单内容，来确定商家提供的商品与订单修改后的内容一致。并且在进行电商化网站设计的时候，采用独立的账单生成，保证网站数据库中信息的真实可靠性。在进行这个环节的时候，需要住户的配合，住户需要核对账单信息才能规避商铺的道德风险，可以推出一些激励措施，例如当住户发现账单信息和订单信息不符合的时候，可以进行举报投诉，并获得奖励，同时在与商铺鉴定合作协议的时候，明确规则，制定违规时候的惩罚机制，可以在一定程度上避免商铺的道德风险。

5.1.2.2 外卖业务中 JBH 物业管理公司与商铺利益分配规则的设计

这部分内容的设计主要是为了在 JBH 物业管理公司与 HB 国际花园周边的商铺鉴定合作协议时候提供一个大体上的思路。在设计协议中的规则时候，主要是从两个层面进行考虑，一是商铺给住户带来的服务体验，二是商铺与物业管理公司的利益分配时候，要尽可能的保证数据使用合理，分配规则可以让不同盈利能力的商铺都能与物业管理公司实现共赢。

在电子商务的运营中，关于利益分配的规则是非常重要的，它影响到电商平台未来的容量，不恰当的规则设计，会导致商铺的两极分化，亦或者是无法区别出好坏，最终结果就是伤害商铺的利益，降低消费者的服务体验。最典型的例子就是在 2011 年 10 月份出现的淘宝事件，由于平台规则设计的不恰当，导致群体性事件，实际上是部分商铺对待规则的一种抗议，不恰当的规则让这些商铺失去了在这个平台的上升空间。实际上在电商化平台规则设计上的不合理对本文中的 JBH 物业公司的伤害则反映的更加明显，直接，也更加的迅速和致命。淘宝网会出现“十月围城”，是多年的积怨的一种爆发，而之所以会积怨，是因为有足够大的卖家基数，同时阿里巴巴在整条价值链中占据强势位置。而 JBH 物业公司针对 HB 国际花园小区进行的电商化运营中，没有那么大的基数，也没有阿里巴巴那种强势位置，所以规则的不合理会很快的体现出来它的弊端，而这种弊端带来的负面影响消除的难度非常大，所以在进行规则设计的时候，要力求完善全面合理并且可行性要强。

利益分配规则的宗旨是让所有参与到电商化运营的商铺都能结合自身的情况获得利益，并且可以在这个平台上实现提升。而商铺不同，商品，盈利能力，管理水平，员工素质都有所不同，在电商平台上的表现也就不同。让这些不同的商铺避免过多的博弈，让住户能够享受到便捷的服务体验，是规则设计的重点。

下面是规则的大体雏形：

在每个月的月末最后一天，对电商网站的数据进行统计，制成这个月的商铺业绩表：

表 5.1 商铺月数据统计示意

	总营业额	商品出售 件数	完成订单 数目	平均每单 营业额	价格水平	商品种类 程度
店铺 1	X_1	Y_1	Z_1	X_1/Z_1	X_1/Y_1	Y_1/Z_1
店铺 2	X_2	Y_2	Z_2	X_2/Z_2	X_2/Y_2	Y_2/Z_2
店铺 3	X_3	Y_3	Z_3	X_3/Z_3	X_3/Y_3	Y_3/Z_3
店铺 4	X_4	Y_4	Z_4	X_4/Z_4	X_4/Y_4	Y_4/Z_4
店铺 5	X_5	Y_5	Z_5	X_5/Z_5	X_5/Y_5	Y_5/Z_5
店铺 6	X_6	Y_6	Z_6	X_6/Z_6	X_6/Y_6	Y_6/Z_6
店铺 7	X_7	Y_7	Z_7	X_7/Z_7	X_7/Y_7	Y_7/Z_7
店铺 8	X_8	Y_8	Z_8	X_8/Z_8	X_8/Y_8	Y_8/Z_8
店铺 9	X_9	Y_9	Z_9	X_9/Z_9	X_9/Y_9	Y_9/Z_9
店铺 10	X_{10}	Y_{10}	Z_{10}	X_{10}/Z_{10}	X_{10}/Y_{10}	Y_{10}/Z_{10}
店铺 11	X_{11}	Y_{11}	Z_{11}	X_{11}/Z_{11}	X_{11}/Y_{11}	Y_{11}/Z_{11}
店铺 12	X_{12}	Y_{12}	Z_{12}	X_{12}/Z_{12}	X_{12}/Y_{12}	Y_{12}/Z_{12}
店铺 13	X_{13}	Y_{13}	Z_{13}	X_{13}/Z_{13}	X_{13}/Y_{13}	Y_{13}/Z_{13}
店铺 14	X_{14}	Y_{14}	Z_{14}	X_{14}/Z_{14}	X_{14}/Y_{14}	Y_{14}/Z_{14}
店铺 15	X_{15}	Y_{15}	Z_{15}	X_{15}/Z_{15}	X_{15}/Y_{15}	Y_{15}/Z_{15}
店铺 16	X_{16}	Y_{16}	Z_{16}	X_{16}/Z_{16}	X_{16}/Y_{16}	Y_{16}/Z_{16}
店铺 17	X_{17}	Y_{17}	Z_{17}	X_{17}/Z_{17}	X_{17}/Y_{17}	Y_{17}/Z_{17}
店铺 18	X_{18}	Y_{18}	Z_{18}	X_{18}/Z_{18}	X_{18}/Y_{18}	Y_{18}/Z_{18}
店铺 19	X_{19}	Y_{19}	Z_{19}	X_{19}/Z_{19}	X_{19}/Y_{19}	Y_{19}/Z_{19}
店铺 20	X_{20}	Y_{20}	Z_{20}	X_{20}/Z_{20}	X_{20}/Y_{20}	Y_{20}/Z_{20}

在考虑利益分配的过程中，仅仅从横向比较或者仅仅从纵向比较都是片面的，要进行不同维度的比对，在不同的范围内采用不同的方式来进行利益的分配，这样才会尽可能的保证各个商铺的利益。

图表中数据采集的有：每个店铺本月在电商平台的总营业额，售出商品总的件数，总共终结的订单的数目，这 3 个数据是基本数据，后面的数据均是由这 3 个数据换算得来的。其中 X 越大，说明该商铺在平台上总的创收能力越强，但是这个创收能力并不能完全的说明问题，引入 X/Y ，这个数值越大，说明该商铺商品的价格偏高，在这个平台的范围内属于高消费品； Z 值越大，说明该商铺在电商平台上获得的订单数目越多，但是又不能仅凭 Z 值来判断该商铺创收能力的强弱，引入 X/Z ，这个数值越大，说明该商铺在单位订单中创收能力越强； Y 值越大，说明该商铺出货越多，引入 Y/Z ，说明该商铺在单位订单中的出货数目，这个数值越大，说明了商铺的商品种类越多。（例如便利店的商品种类就要比餐饮业要多）。

下面给出笔者拟定的利益分配比例：

$$[X - (10 + \alpha \times Y/Z)Z] \times \{10 + (\beta \times X/Y) + \delta [X/Z - (10 + \alpha Y/Z)]\} \%$$

这其中 α ， β ， δ 分别为 3 个修正系数。具体的含义是：在前面的可视线设计中，每个店铺都有一个起送价格，这个起送价格与订单数量的乘积也就是每个店铺在本月所能完成的保本营业额（这里的成本指的是送货产生的人力成本和运费成本）在这个营业额之外的所有营业额都可以用一个平均的分成百分比来进行分配。 $[X - (10 + \alpha \times Y/Z)Z]$ 这一项，利益分配的基数，后面乘上一个系数 $\{10 + (\beta \times X/Y) + \delta [X/Z - (10 + \alpha \times Y/Z)]\} \%$ ，就是物业公司每个月从各个商铺分到的经济利益。

在 $[X - (10 + \alpha \times Y/Z)Z]$ 中， X 为店铺一个月在平台上的总营业额， $(10 + \alpha \times Y/Z)$ 为店铺的起送价格，前面说到的 Y/Z 可以反应店铺的商品种类的多少，一般来说一个店铺的商品种类越多，那么起送价格就应该越高。最明显的区分就是，百货便利店的起送价格，就要比餐饮类的起送价格要高。在表示商品种类的参数前面乘上一个修正系数 α ，加上默认的 10 元起送的人力成本和运输成本，就

是一个店铺的起送价格。这里面的 α 需要经过一段时间的试运营后，与商家一起协商才能确定。

在 $\{10 + (\beta \times X/Y) + \delta [X/Z - (10 + \alpha Y/Z)]\} \%$ 中， X/Y 代表了商铺中商品的价格水平，一般来说，在一家商铺的总体利润率稳定的情况下，单位商品平均价格水平越高，利润值也就相当对高些，在价格指数前面乘上一个修正系数 β ，来确定一个百分比，利润率越高，这个百分比也就越大； X/Z 为平均每单的营业额，减掉起送价格 $(10 + \alpha \times Y/Z)$ 后，乘上一个修正系数 δ ，添加到分成百分比中。这样做的目的是，让单位订单实现较高营业额并且利润率较高的商铺分出较多的利益，而那些营业额和利润率较低的商铺分出较少的利益，但无论哪家商铺，所有的利益分配基数均是在起送价格之上，也就是满足了送货的人力成本和运输成本之后的分成，确保商铺的正常运转，同时又不需要将成本摊在商品的价格中去。这里的 β 和 δ 也是需要经过一段时间的试运营后，才能确定具体的数值。

那么每个月底通过网站系统对数据的处理后，JBH 物业公司可以得到的经济利益预计为：

$$\sum_{a=1}^n [X_a - (10 + \alpha \times Y_a/Z_a) Z_a] \times \{10 + (\beta \times X_a/Y_a) + \delta [X_a/Z_a - (10 + \alpha \times Y_a/Z_a)]\} \%$$

其中 n 为店铺数量。

5.2 JBH 物业管理公司关于社区服务论坛业务的设计

在前面的内容中涉及到的各种服务业务的电商化运营，包括工程部的维修服务电商化业务，保洁部的家政保洁服务的电商化业务以及整合 HB 国际花园周边商铺设计的便民送货电商化业务，这些通过网络实现的便民服务需要有一个对于服务体验的反馈，这些反馈就通过一个社区论坛来实现。住户可以通过登录 HB 国际花园专属论坛来进行邻里之间的沟通，对于 JBH 物业公司服务质量的建议和意见，寻找邻居中有同类爱好的朋友，发布自己的跳蚤市场信息等等，

改善现今人们在钢筋水泥的丛林中越来越寂寞的感觉。并且可以在论坛中增加广告招商来增加物业公司的收入。

论坛的注册采用和 JBH 物业电商网站账号绑定，只要住户注册了 JBH 物业电商网站的账号（账号的注册细节前面有过介绍），就可以登录论坛，同时论坛也只能用 JBH 物业电商网站的账号登陆。论坛分成五大板块，每个版块分成若干个副版块，如下表格所示：

表 5.2 小区论坛版块分布

物业服务（主版块）	生活百科（主版块）	休闲娱乐（主版块）	跳蚤市场（主版块）
水电维护（副版块）	妇幼保健（副版块）	户外体育（副版块）	家具设备（副版块）
公共设施（副版块）	亲子教育（副版块）	电子竞技（副版块）	数码家电（副版块）
	家居生活（副版块）	卡牌桌游（副版块）	文体艺术（副版块）
	养生保健（副版块）	影音天地（副版块）	虚拟物品（副版块）
	美食广场（副版块）	光圈世界（副版块）	办公用品（副版块）

住户可以在各个版块中进行与版块内容相符或相近的内容的讨论交流，通过对版块分类，让住户有机会在自己居住的小区内找到兴趣爱好相同的朋友，丰富住户的业务生活；同时添加了小区内的跳蚤市场内容，让二手货交易更加的便捷安全。与物业公司有更多关联的版块就是关于物业服务的版块，住户可以在里面对物业管理方面的意见和建议发到这个版块，物业公司会根据住户发帖的内容进行相应的反馈，需要向住户解释说明的，可以在论坛上解释说明，需要改进的，可以改进自己的工作，让住户更多的参与到物业服务过程中，完善住户体验。

结 论

本文通过对 S 市 HB 国际花园住户的总体情况和特定属性的调研,确定在 JBH 物业管理公司开展增值服务电商化的可行性,并对 JBH 物业管理公司目前服务进行分析,指出存在的问题,并结合增值服务电商化对流程进行再造,完善服务流程,提高住户体验。论文中的流程设计是与目前 JBH 物业管理公司的现有服务能力以及短期内所能达到的电商化服务信息系统能力相匹配,而随着信息系统能力,住户接受程度和各个利益相关方合作程度的提升,服务流程和规则制度也会进一步优化改进。

物业管理公司为所管理的小区内住户提供增值服务是物业管理公司摆脱低利润率,提高盈利能力的最重要的途径,而增值服务的电商化运营也是未来中国的物业管理公司必须要考虑面对的情况。但是在做增值服务电商化之前,要进行对自身服务能力和市场环境进行充分的调研。并不是所有的住宅小区都具备可以进行增值服务电商化的条件,也不是所有的物业管理公司都具备进行增值服务全面电商化的服务能力,结合自身的条件以及周边的市场环境,做出合理的判断,或全面开展,或循序渐进的进行增值服务电商化的开展才是合理的发展之路。在结合电商化运营对服务流程进行再造的时候,要充分思考的各个利益相关方的特性,无论是物业管理公司自身,小区的住户还是所涉及到的其他组织。慎重的对流程进行设计,保证制度规则的合理性,力求在流程和制度上存在更少的漏洞和失误风险。

参考文献

- [1] 理查德 B 蔡斯, F 罗伯特 雅各布斯.运营管理[M]任建标译.北京: 机械工业出版社, 2012.
- [2] 劳东.管理信息系统[M]. 劳帼龄译.北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [3] 郑晓奋. 物业管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2009.
- [4] 安德森.长尾理论[M].北京: 中信出版社, 2006.
- [5] 梅邵祖,范小华,黎希宁.电子商务法律规范[M].北京: 清华大学出版社, 2000.
- [6] 罗伯特, 拉辛.精益战略[M].江琳译.北京: 机械工业出版社, 2002.
- [7] 张志国.物业管理沟通艺术[M].北京: 机械工业出版社, 2006.
- [8] 王荷.物业管理经营之道[M].北京: 机械工业出版社, 2006.
- [9] 刘长森.物业管理纠纷经典案例解析[M].北京: 中国建筑工业出版社, 2002.
- [10] 帅青红.电子支付结算系统 [M].成都: 西南财经大学出版社, 2006.
- [11] 杨坚争.电子商务基础与应用[M].西安: 西安电子科技大学出版社, 2010.
- [12] 邵小云.物业服务改进全案[M].北京: 化学工业出版社,
- [13] Michael Hammer.Reengineer the corporation[M].New York:HarperCollins.,1993
- [14] James P. Womack, Daniel T. Jones.Lean Thinking[M].New York: Simon & Schuster Inc. , 1996.
- [15] Womack James P./Jones,Daniel T.Lean Thinking[M].New York: Simon & Schuster Inc. , 2003
- [16] 林长青.开展电子商务, 拓宽盈利渠道[J].中国物业管理, 2012 (2) .
- [17] 倪龙成. 浅谈物业管理企业信息化建设[J].电脑知识与技术,2011(27).
- [18] 曾辉, 宋凯.中小企业如何发展电子商务[J].中国市场, 2006(35).

- [19]王梅峰.智能化住宅小区物业管理信息系统架构研究[J].北京林业大学,2007.
- [20]赵及峰, 袁建中.电子商务流程与传统流程改造[J].科学决策, 2002.8.
- [21]孙永波, 于清.现代服务业发展的困境与对策[J].国家行政学院学报, 2009(2).
- [22]李娟.我国现代服务业发展影响因素分析[J].商业研究, 2010(2).
- [23]姚尚明.物业服务与企业走通电子商务路[J].城市开发.2012,5.
- [24]卢敬, 阳旷.企业业务流程再造的影响因素分析[J].商业文化.2012(3).
- [25]徐书海.物业管理系统设计 with 实现[D].济南: 山东大学, 2011.
- [26]王志国.流程再造理论及其在企业中的应用研究[D].成都: 西华大学.2008
- [27]Commings, Erin. Database development for community service[C]. University of Louisville,2010.

附 录

《JBH 物业管理公司保洁部员工在进行对住户上门保洁服务中的行为规范管理守则》（以下简称《守则》）：

第一章：

1. 为了提高保洁部对住户上门保洁服务的质量，规范保洁部员工在工作中的行为，降低服务过程中的错误率，特制定《守则》。
2. 《守则》适用范围为保洁部员工在为住户提供上门家庭内部保洁服务的过程中。
3. 保洁部员工及主管有权力根据《守则》的实际执行情况，向公司提出《守则》中各项条款的修改申请和建议，最终决定权在公司总经理办公室。
4. 公司客服部会不定期对参与过住户上门家庭保洁的住户进行服务质量回访抽样调研，公司根据调研结果对《守则》中的条款进行修改，并会第一时间将修改后的新《守则》下发至保洁部。

第二章：

1. 保洁员在进入住户家中前要确认工作服穿着严整，戴好鞋套后才能敲门。
2. 禁止携带危险品进入住户家中，如火柴，打火机等火源，小刀等可能造成人身危险的物品。
3. 保洁员进入住户家中后，要先向住户问好并说明身份，来意后方可戴上口罩。
4. 保洁员在开始保洁服务工作前，要获得住户许可后将《守则》悬挂在住户的门上，并提醒住户，可根据《守则》内容对服务质量和过程进行投诉。
5. 保洁员在开始保洁服务工作前，要先向住户确认保洁服务申请单中的保洁范围，确认无误后才能开始。如果住户提出申请单上之外的保洁范围，先确认工具是否完备，工具不完备的情况下，向住户提出提供工具的要求，得到许

可后才能使用住户提供的工具，并联系客服部，申请单内容变更，客服部要及时修改申请单，保证费用收取无误。

6. 在进行保洁服务工作的过程中，保洁员之间禁止闲聊，禁止讨论与工作无关的事情，禁止对住户家庭设施品头论足。

7. 在进行保洁服务工作的过程中，如果需要移动住户家庭设施，必须征得住户许可，如果需要移动住户家庭设施中的易碎品，如花盆，花瓶，盆景，玻璃器具等，要注意轻拿轻放，禁止私自改变住户家庭设施的摆放，清理工作结束后归整复位。

8. 在进行保洁服务工作的过程中，如果需要打开住户家庭的柜门，抽屉等，必须征得住户许可，并申请住户监督后方可打开，清理工作结束后归整复位。

9. 在进行保洁服务工作的过程中，如果发现住户家庭设施有破损，要在清理前向住户说明，在征得住户许可后，方可进行清理。

10. 在进行保洁服务工作的过程中，如果发现住户的现金，存折，银行卡，支票，汇票等票据和其他贵重物品如水晶，宝石以及贵重金属饰件等，必须立即停止工作并向住户汇报，请住户收好贵重物品后才能继续工作。如果保洁范围的空间中有保险柜等明显的存放贵重物品的容器，保洁人员不得碰触，禁止清理该容器并向住户说明。

关于违反《守则》行为的处罚规定：

1. 违反《守则》第二章第 1-4 条规定的行为，查实之后，考核保洁小组成员每人当月奖金 20 元/次。

2. 违反《守则》第二章第 5 条规定的行为，查实之后，考核保洁小组成员每人当月奖金 50 元/次。

3. 违反《守则》第二章第 6-9 条规定的行为，查实之后，考核保洁小组成员每人当月奖金 30 元/次。

4. 违反《守则》第二章第 10 条规定的行为，查实之后，考核保洁小组成员每人当月奖金 100 元/次。如出现住户怀疑保洁员工私藏，偷窃等行为，公司会

将会报告司法机关并协助调查，查实确有私藏，偷窃等违法犯罪行为的员工将被解除劳动合同，并追究保洁部主管的管理责任。

致 谢

论文的完成首先要感谢我尊敬的导师沈颂东教授对我的指导和关心，为我提供深入调研 JBH 物业管理公司实际工作的机会，并对论文修改提出了宝贵的真知灼见。您全心全意为学生指导的敬业精神，严谨求实的治学作风，谦逊的品格都使我获益匪浅，受用终生。感谢沈教授！

论文的完成也要感谢 JBH 物业管理公司总经理于东明先生给我的建议。在与您进行关于实际工作的探讨中让我获得很多的灵感，您对于企业顶层设计的介绍以及对市场环境，企业资源理论的认知让我学到了很多。感谢 JBH 物业管理公司的李佳颖女士，刘莹女士和于东亮先生，感谢你们为我提供完成论文所需要的资料，感谢你们对我在学习和生活上的关照，谢谢你们。

感谢在两年的求学之路上为我授课的所有老师，陪伴我度过校园时光的所有同学，是你们让我的求学之路充满了色彩斑斓的精彩，有你们真好。祝所有的老师工作顺利，祝所有的同学未来好运。