

龙城城市运营服务集团有限公司

“大院管家”服务模式

一、企业简介

龙城城市运营服务集团有限公司自 1994 年 6 月成立之始，致力于深耕机构类物业服务和城市运营服务，已成为全业态物业服务集团企业。现如今，集团在全国 60 多个城市开展业务，管理面积超过 12000 万平方米，员工数量超过 20000 人，2022 年营收超 23 亿，利润超 3 亿，跻身全国物业服务企业综合实力 30 强，深圳市物业服务综合实力 10 强。



图1 业务分布及项目介绍

集团针对物业发展时代趋势及发展布局，形成以质量为核心的企业

文化，包含对质量追求的重要内容，并且通过文化赋能，将文化建设融入公司经营管理中，强化文化价值观对员工思想、行为的贯穿和融入，铸就企业高质量内驱力。



图2 企业文化内涵

二、主要做法

2020年始，该企业的首席质量官季刚带领集团质量攻关小组着手设计“大院管家”服务模式，建设“智慧大院”管理平台，以一平台+六体系+双闭环，基于业务全生命周期进行质量管控。“大院”源于过往政府单位集体住房，也与集团主要服务对象为政府类办公楼、公共性建筑不谋而合。

同年3月，季刚推动新服务模式在深圳市民中心项目试点，根据现场反馈的问题，季刚带领团队再次对新模式进行完善改进，并选择在不同业态选择项目试点推行，形成标杆。2021年，季刚组织项目对同业态标杆进行模式学习培训，其后在集团所有服务项目全面落实“大院管家”服务模式。

（一）质量攻关小组建立。季刚持续性组织开展质量提升及改进活动，开发智力资源，提高员工素质，预防质量问题，强化团队意识和质量意识，并不断地改进服务质量，从而提高团队的工作效率，为集团发展创造经济和社会效益。

此次“大院管家”服务模式的推行过程中，季刚督导建立多个质量攻关小组进行质量改进活动，在新模式的建立中起到主导作用，他们从资源配置、流程管理、成本管理等多方面对推进全过程进行管控，力争做到结果不偏差，成效最大化。

在解决质量问题时，攻关小组多使用基于数据的实证式问题解决方法。

(二) 需求分析、模式设计。季刚带领质量攻关小组，对股东、顾客、供应商、合作伙伴、员工及其他利益相关方的多种信息来源方式，识别其对质量、安全、健康、知情权、选择权、补偿权、隐私权、交付期等需求和期望，以形成“大院管家”新模式的建设基础。并经过服务与服务提供过程的设计、创新和质量改进，落实全面质量管理。

(三) 服务质量、技能技术及管理水平的改善。“大院管家”服务模式是通过战略导向、对标对比、问题导向等维度，对服务质量、技能技术及管理水平的差距进行分析与确认，利用“人、机、料、法、环、测”5M1E分析法、PDCA及各类图表工具，研究改善方案与举措，以满足客户需求不断多样化、科技手段应用智能化、现场运营管控合规化的多层次问题，从而提升产业链上下游组织的服务质量、技能技术及管理水平，实现共建共赢，提高服务及服务提供质量，提升产业链组织的稳定性。

(四) 基于业务全生命周期集成与管控，以“一平台”+“六体系”+“双闭环”实现服务。项目建立指挥中心，在指挥中心大屏对项目实

现业务数据可视化、24小时服务在线，通过指挥中心第一时间感知客户需求，即时通过平台反馈至区域管家，管家调配专业线条人员现场解决，进行自查自纠和服务改进。六大标准化体系融入至现场服务执行中，保障与支撑物业服务整体运行标准化、系统化、精细化和数字化，达到功能互动、信息共享、实时监控、快速响应、及时反馈，实现“内控+外控”管理双闭环。

（五）智慧平台建设。“大院管家”服务模式需依靠强大的平台系统作为支撑，季刚同步带领研制开发“智慧大院”系统平台，助力为客户提供“标准化+个性化”的物业服务。通过“智慧大院”系统平台，对各项服务提供的服务执行情况进行实时线上监控，同时整合集团在用的各类软件系统及安全管控系统，进行信息化、智能化的整合，使集团物流、资金流、信息流得到有效控制与管理，提高整体运营效能。

季刚也要求在项目日常工作开展过程中，将制度标准文件导入智慧大院平台，员工可以通过智慧大院平台实时了解岗位工作任务完成情况与执行标准。并且，根据不同项目业态、多样的客户需求，以“智慧大

院”平台作为技术支撑，为客户提供个性化、多样化、柔性化的服务。

（六）人员配置。在“大院管家”服务模式中，实行“网格化+管家制”模式，创新性地将四大业务线条整合形成客服板块及专业板块，即根据各区域各楼层不同的服务内容，把辖区划分成若干网格状的单元，并将原客服岗位叠加不同岗位职责整合为管家岗位。通常每个网格内配置1名管家，再根据网格内的服务需求配置相应数量的工程人员、秩序人员和环境人员等专业线条人员，借助于“智慧大院”信息化平台做支撑，责任到人，为网格内的客户提供服务。

（七）人工效能管理。集团根据服务模式的创新变革，对所发现和解决问题的及时率、超时率、闭环率等数据进行分析，提出合理化的处置方案，确保事件处理完成率达100%，事件超时处理率在1%以下。除却现场服务响应和处理，还涉及到客户拜访、早晚会召开、品质检查、项目培训等项目外部服务和内部管理的全方面内容。以季刚为领导的质量管控团队可以通过后台数据实时监控各项目/岗位工作执行情况，为现场的服务、员工的评价提供数据支撑，以智慧化手段辅助进行数字绩效

化管理，推动现场人工效能大幅度提升。

三、经验启示

“大院管家”服务模式以体系标准为纲要，以项目指挥中心为中枢，结合“智慧大院”系统平台，将体系标准形成电子化工作记录，实现员工工作绩效数字化的监管、现场服务主动性的转换。而服务模式的推广，自试点的深圳市民中心项目，推进至多个不同业态的标杆项目，并在集团内部实行全覆盖，证明模式的可复制性。

在未来，社会对物业服务提出更高的要求，例如全域性城市服务的出现，无疑对现今“大院管家”的设置进行了新一轮的冲击。新模式的推广仍需紧跟时代要求，通过精细化的管理和数字化的使用，实现更多服务可能。