



浅谈精细管理在质量控制中的作用

闫少魁 马爱文 岳平

吐哈石油勘探开发指挥部 哈密物业管理公司 (新疆 哈密 839009)

我国石油后勤服务企业的质量管理,经过几个不同的完善阶段,已经从事中把关控制到事前预防、事中控制、事后持续改进的全面质量控制过程,经过全过程多方位的循环控制,就为不同流程的产品提供质量保证。因此,注重过程质量的全面控制,将企业员工的质量意识统一在精细发展的质量控制中来,实施过程质量的精细化管理,为用户提供优质产品和优质服务就显得十分重要。作为西部地区极具影响力的吐哈石油哈密物业管理公司,面对市场的激烈竞争和企业内部重组所带来的机遇和挑战,不断创新机制、求精思变,实现物业管理各环节的优化运行,走上了“真情服务,创造感动”的企业精细化发展之路。

物业服务过程控制精细管理的意义

随着市场经济的发展,人们消费观念的不断更新,要求物业管理企业从服务观念到服务方式,从经营理念到市场定位,突出以人为本的理念,建设和谐社区,营造美好家园。众所周知,传统的管理与精细管理的主要差异在于管理实施不均衡,有的管理单元太大,层次太多,造成了管理上的不到位;一些考核指标还缺少科学、量化和可操作性。

作为油田独立矿区的后勤服务企业,近年来坚持走社会化服务、区域化管理、企业化经营、市场化运作的道路,以服务内部的市场为主,服务外部的市场为辅。面临多极化经营的物业管理市场,只有实施创新工程,把精细管理作为实现“管理科学”的主要措施,实现精雕细刻、精益求精、精心作业,并贯穿于企业经营管理的全过程,依靠每个员工的共同努力,做到精细建设、精细管理、精细服务,才能持续创新发展。因此,精细管理是物业管理企业发展的核心,更是物业管理企业实现和谐社区基础。

物业精细管理活动的质量策划

西部的物业管理市场尚处在发展的初期阶段,竞争不够规范,费用收取有一定难度,利润率较低。

如何应对更严峻、更激烈的市场竞争,是油田独立矿区的后勤服务企业持续发展的重大战略问题。通过分析内外部市场优势,结合油田实际,确定了精细化管理的三条基本原则:细分管理单元,量化考核指标,管理主体责任权利统一。

首先确定了“真情服务,创造感动”的质量方针,分三个阶段实施目标任务。物业精细管理的基础阶段,也是精细化管理的起步阶段,其主要任务是从强化基础工作、优化管理流程、完善管理体系、强化执行能力等方面入手,逐步提升公司综合管理能力。

物业精细管理的提升阶段。在完善基础工作的同时,进一步加强执行的管理力度,强化生产经营管理工作,积极细化和完善对项目开发、资本运营、资金管理、质量、安全、环保内控制度和监督机制的建设,建立协调高效的生产组织管理体系,强化执行力,提升市场开发的效率和质量。物业精细管理的形成阶段。从打造精细管理文化入手,在认真贯彻“真情服务、创造感动”的质量方针基础上,提炼自己的企业精神,促进管理、机制、科技等创新发展,增强品牌效应和核心竞争力。

物业服务过程控制精细管理实施

1 精细管理物业服务的各个环节

(1) 生产组织的精细管理

在精心组织生产、服务和经济运行方面,把“真情服务”贯穿与物业服务的全过程,强化现场技术管理,注重单位之间科学组织,突出“以人为本”思想,开展服务系统综合分析,研究制定出创新的思路、方法和措施,以“节煤、节水、节电”为切入点,加快技术改造和应用新工艺、材料、技术步伐,实施了供热系统、绿化灌溉系统、供排水系统的技改措施。消除衔接不合理、系统运转不流畅等问题,实现服务组织的高效率。

(2) 经营核算的精细管理

在生产经营过程中,将生产计划、原料采购计划及资金计划等对比分析、协调统一,以增强预算的准



确性。加强费用的控制,完善管理制度,开展节油、节水、节电技术攻关,实现油、电、水的消耗总成本可比口径较上一年平均降低3%。完善工时、消耗、劳动定额,加强单位产品成本核算、单车成本核算、每个项目成本核算,把经营核算做到精打细算。完善能源和材料消耗标准,建立健全内部价格体系,细化分解指标,实现成本全过程、全方位的动态跟踪管理。

(3) 安全环保的精细管理

认真贯彻落实安全生产责任制,完善HSE(安全、环境、健康)管理体系,强化HSE(安全、环境、健康)“两书一表”的执行力度。制定安全环保及职业健康工作计划,开展安全环保基础年活动,进行安全生产知识和操作规程的测试。认真识别和评估可能导致人身伤亡、财产损失或环境破坏的隐患,利用液化气站储罐检修的时机,对储罐的消防喷淋系统进行维护,保证了人员聚集场所、重点单位的安全运行。进一步强化生产现场安全监督检查,以现场管理为控制点,使各项工作处于精细化的受控状态。

(4) 质量标准的精细管理

进一步加强ISO9000质量管理体系运行管理,修订完善质量管理体系文件,细化各单位的工作职责,明确单位之间的工作范围和相关业务接口,包括生产控制、物业服务、合同签订、器材领发、物资采购、设备操作维护等,通过流程再造,明确控制要点,提高操作效率。进一步细化生产服务标准,按照“凡事有标准、有监督、有考核”的要求,将工作标准精细到每个岗位和个人,使每一名员工知道“干什么、怎么干、达到什么标准”,提高标准的可操作性,结合量化服务标准,强化指标和标准的可测量性。

(5) 人力资源的精细管理

加强人力资源的战略研究,制定人力资源配置和流动的中长期计划,建立完善的用人机制,进行员工能力评价,研究制定培训方向,提高培训实效性。加强持证上岗管理工作,做到持证上岗率100%。探索培训方式,建立员工自学与单位培训学习相结合的激励机制,引导员工树立终身学习的思想,全面提高员工队伍素质,使人力资源管理满足公司生产和发展需求。

(6) 市场开发的精细管理

认真落实市场提升战略,加强市场信息收集、分析工作,建立目标市场创效水平评估指标体系,细分市场和客户,优化市场结构,择优而入,提高市场开发的有效性。贯彻实施“扬长避短,发挥优势,打造

品牌”的方针。外部市场得到有效扩展,内部市场占有率不断扩大,实现价值工作量与上年同期相比提高了28.60%。全面启动品牌战略,在市场开发前沿工作中,树形象,创品牌,创造感动,创服务精品项目,开拓创新发展的空间。

2 强化物业管理过程监督

通过建立组织合理、职责明确、程序流畅、标准明细、执行有力的监督管理网络,形成由部门监督、专业监督、单位自我监督 and 用户监督组成“三级管理、四位一体”的监督管理体系。实施指标量化、考核细化,考核程序和考核兑现同步进行,实行月考核、季汇总、半年预兑现、年终总兑现的考核方针,考核与单位的工资挂钩,对查出的问题在当月兑现,限期整改并在下月返还,做到结构清晰、组织严谨、客观实用、便于操作,形成齐抓共管、人人有责的物业监管格局。

物业管理企业过程质量控制从强化基础工作、优化管理流程、完善管理体系、强化执行能力等方面入手,将会逐步提升企业的综合竞争能力。精细化管理的步骤、目标虽已明确,但是否见到效果关键在于精细化管理的全过程,在于执行力,在于落实,在于监督,在于过程质量控制。精细化发展,是适应市场经济要求,打造“吐哈石油物业”品牌,创建西部地区最具影响力的物业管理企业的战略需要。相信,任何一个创新发展的物业管理企业,实施精细化发展会有良好地发展空间。

物业服务精细管理的效果

目前,公司的经营业务有物业管理、幼儿教育、餐饮服务、房屋维修、锅炉维修、电梯维修、供热、供水、供气、制冷、种植、养殖和建材产品制造等18个服务门类,自产产品包括肉、果、花卉、建材,持有国家建设部颁发的物业管理企业二级资质证书和多种产品生产许可证。公司的服务区域分布在东至玉门、西至乌鲁木齐、北至巴里坤县一千多公里的范围。

按照精细化管理的整体要求,公司完善了管理体系,细化了服务标准,基础管理措施落实到现场,依靠科技进步提高服务品次,“强三基、反三违、严达标、除隐患”,全面落实安全生产责任制,建立和完善业绩考核体系,营造良好的激励机制,积极开展星级服务,延伸服务内容,注重贴近居民和情感沟通,真情服务亮点倍增,荣获了“全国用户满意先进单位”称号。

本文编辑:张箫铃 收稿日期:2007-11-15