

团 体 标 准

T/CIET 009—2021

设施服务体系构建指南

Construction guide of facility service system

2021-10-25 发布

2021-11-01 实施

中国国际经济技术合作促进会 发布

目 次

前言	I
引言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 项目构建师	2
5 设施服务组织	3
6 资源管理	4
7 过程管理	4
8 设施服务特性	6
9 价值优势	6
附录 A(资料性) 设施服务体系要素	8
参考文献	10

设施服务体系构建指南

1 范围

本文件规定了构建设施服务体系的基本要素,包括原则、方法和指标等方面的内容。

本文件适用于不同规模、服务类型和服务形态的组织,为组织构建设施服务体系提供指南,以便于实现组织设施服务价值优势的持续提升。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

设施服务 facility service

以市场需求为导向,以持续提升价值优势为目标,善于场景构建、设备设施、技术手段、商业模式、文化建设、人才培养等条件,为社会提供特定的服务形态。

注:设施服务又称功能性服务。

3.2

项目构建 project construction

全方位、多维度、深层次建立的学科体系,并塔建成可以更新的、持续提升的服务环境。

3.3

项目构建师 registered project architect; RPA

对组织某一专业或某一领域服务项目进行规划、设计和筹备,建立行之有效的服务系统,并承担服务项目全生命周期组织实施及运营管理工作。

注:项目构建师需通过有培训资质的机构并考试合格,获得专业能力证书。

3.4

价值优势 value advantage

根据组织设施服务项目状况,对设施服务的设计、过程控制、顾客体验、服务形态、行业地位等方面,包括有形的、无形的、差异性的,使组织具有更强劲的市场竞争力。

根据项目运营情况,通过以设施服务形态、服务特性、顾客体验为输入,对设施服务进行系统性构建,从而使组织获得强劲的市场竞争力。

3.5

价值优势指标 value advantage indicators

对同一服务业态多样性方面的集成性考核。在相同或相似业态客观反映市场变化过程中,被认为是反映服务较好的指数。

3.6

通用标准 general standard

在一定范围内,作为其他标准的基础并普遍使用的、具有广泛指导意义的标准。

3.7

服务特性 service characteristics

包括可用性、易用性、魅力性,这3个层次呈现逐层递进关系,即特定服务的功能性、特定服务满足顾客需求和期望,以及特定服务超越顾客需求和期望。

4 项目构建师

4.1 工作职责

- 4.1.1 规划项目的研发前景和功能方向。
- 4.1.2 全面了解项目需求,对顾客提交的需求仔细分析评估。
- 4.1.3 组织新增需求或变更需求的设计工作,满足设计符合标准要求。
- 4.1.4 带领项目进行开发、测试、上线,协调解决发现的问题。
- 4.1.5 负责项目的进度、成本控制,满足项目工期、质量、目标要求。
- 4.1.6 形成项目各阶段文档、归档。
- 4.1.7 掌握开发团队成员的技术特长和优势,合理分配开发任务。
- 4.1.8 负责团队成员的绩效考评及技术能力提升。

4.2 工作要求

4.2.1 需求分析

收集新增需求和变更需求并进行分析、评审,形成项目需求分析报告。

4.2.2 项目设计

根据顾客确认的项目需求报告,组织进行蓝图设计、系统功能设计,形成项目设计报告。

4.2.3 项目准备

服务设施、服务环境、信息系统等具备上线条件。项目人员做好上线技术支持准备。

4.2.4 项目实施

组织项目按照计划进度开发,对于项目进展中发现的问题进行分析,并协调解决。

4.2.5 项目上线

组织协调项目上线工作,提供项目上线运行报告。协调项目市场发布工作,对市场发布情况进行跟踪。

4.2.6 项目验收

根据测试报告情况,具备内部验收条件的,负责提交内部验收报告,组织进行验收。

4.2.7 项目运营

项目上线后进入市场化阶段,项目构建师和运营人员沟通,协助解决运营中遇到的问题;统计分析服务实施过程关键数据指标,形成项目运营过程数据分析报告。

4.2.8 项目团队绩效

对团队成员进行绩效沟通,指出成员工作中存在的问题,肯定其成绩,尤其是要帮助成员了解并发

挥自身特长和优势,促进整个项目团队能力的提升。

5 设施服务组织

5.1 组织能力

设立或指定专门从事设施服务工作的部门,并有合理的职能划分和岗位设置。根据市场需要,组织覆盖设施服务区域,能够对服务区域进行有效管理,应对竞争性因素作出战略决策,满足组织的需要和期望。

项目构建师应通过制定和保持基于其方针和战略的组织目标,以及通过在相关职能、级别和过程实施目标来展示其在组织中的领导能力。在实施目标时,宜鼓励讨论如何协调组织中的不同职能和级别。

针对项目目标构建创新,宜加快建立新机制,围绕项目部署创新链,围绕创新链完善资源链,营造组织创新活力、提高组织工作体系效率。

5.2 组织知识

5.2.1 组织知识可以基于外部和内部来源。最高管理者应

- a) 将知识视为知识资产,并将其作为组织待整合的资产与本企业进行管理;
- b) 考虑支持组织的短期和长期需求所需的知识,包括后续知识;
- c) 评估组织知识,如识别、获得、分析、检索、维护和保护。

5.2.2 当定义如识别、维护和保护知识时,组织应开发解决方案:

- a) 从失败的经验项目中汲取的教训;
- b) 组织内存在的显性知识和隐性知识,包括其员工的知识、见解和经验;
- c) 作为组织战略的一部分,确定从相关方获取知识的需求;
- d) 在组织的设施服务的全生命周期中,确认信息的有效性分析和理解;
- e) 管理成文信息及其他信息;
- f) 知识产权管理。

5.3 绩效

5.3.1 组织绩效

组织宜建立系统的方法来收集、分析和审查可用的信息。基于这些结果,组织根据需要利用信息更新对其背景、方针、战略和目标的理解决,同时促进改进、学习和创新活动。

可用信息包括以下数据:

- a) 组织的绩效;
- b) 组织的内部活动和资源的状况,可以通过内部审核或自我评估管理;
- c) 组织外部和内部问题的变化以及相关方的需求和期望。

5.3.2 绩效指标

收集有关绩效指标的信息的方法应适用于组织,如:

- a) 过程变量和服务特性的监控和记录;
- b) 对服务全生命周期的风险评估;
- c) 成本控制分析;
- d) 访谈、问卷调查和相关方满意度调查。

6 资源管理

6.1 总则

资源支持组织中所有过程的操作,组织应确定和管理实现其目标所需的资源,关键资源包括:财务资源、人员、技术、基础设施(如设备、设施等)、组织过程的环境、提供设施服务所需的材料、信息、自然资源。

组织应对其过程实施足够的控制,以实现其资源的高效和有效利用。根据组织的性质和复杂性,一些资源将对组织的持续成功产生不同的影响。

6.2 人员授权和激励

在整个组织中,项目构建师为组织创造提供价值的能力,增强和激励各级人员的能力对于增强组织创造和传递价值的能力起到重要作用。授权增强了人们对自己的工作及其结果负责的动机。这可以通过向人员提供必要的信息、职权作出与自己工作有关的决定。应激励人员理解他们的责任和活动对于为相关方创造价值的重要性。

6.3 技术

最高管理层宜考虑现有和新型的技术发展,可对组织设施服务提供、营销、竞争优势、敏捷性和与相关方的互动的过程中的绩效产生重大影响。

6.4 基础设施和环境

基础设施和工作环境是组织中所有过程有效和高效运行的关键。协调这些资源如何分配、提供、测量或监测、优化、维护和保护。

组织应定期评估所有相关过程的基础设施和工作环境的适用性,以实现期望的绩效和组织的目标。

管理基础设施宜考虑因素:安全、可靠、可维护、支持提供;提供过程和服务所需的基础设施要素;监控其可用性并确定其使用的潜在风险和机会;定义未来市场和服务整个生命周期使用的影响。

7 过程管理

7.1 总则

为了实现其目标,应确保其所有过程被主动地管理,包括外部提供的过程,以确保它们是适宜性和充分性。根据组织的目标,优化过程使不同目的和特定目标之间保持平衡。

7.2 过程的确

7.2.1 组织宜确定提供满足相关方需要和期望的产出所必需的过程及其相互作用。过程示意说明如下:

- a) 服务输入:数据采集、场景、设备设施、技术手段、商业模式;
- b) 服务活动:顾客与服务提供者互动、服务指标分析、评价;
- c) 服务输出:特定服务形态的价值;
- d) 服务表现形态:与设施服务有关的操作、满足有关方的需求和期望、提供资源、管理活动(包括监控、测量、分析、审核、改进、学习和创新)。

7.2.2 在确定其过程及其相互作用时,组织宜考虑:

- a) 过程目标；
- b) 要达到的目标和相关绩效指标；
- c) 要提供的输出；
- d) 利益相关方的需求和期望及变化；
- e) 运营、市场和技术的变化；
- f) 过程的影响；
- g) 所需的投入、资源和信息及其可用性；
- h) 需要实施的活动和可使用的方法；
- i) 过程的约束；
- j) 风险和机遇。

7.3 过程责任和权力

对于每个过程,组织宜根据过程的性质和组织的文化,指定一个人或一个团队,具有确定的职责和权限,以确定、维护、控制和改进过程及其与其他过程的交互作用以及对它产生影响的过程。组织宜确保过程所有者、成员、权限和角色在整个项目中得到体现,并且与一个过程相关联的人员具有参与任务和活动所需的能力。

7.4 管理过程

7.4.1 数据分析

数据分析分为描述性分析、诊断性分析、预测性分析和处方性分析。

- a) 描述性分析:通过一些核心指标的梳理和前后对比,使组织了解目前业务现状。如流量、转化率、收入、成本等指标。
- b) 诊断性分析:需要分析业务结果和因素的相关性,能快速定位因素和结果的关系。
- c) 预测性分析:利用现有数据进行测算,评估业务的发展。提前测算业务年度成本、年度目标、未来收益等。
- d) 处方性分析:通常是看到诊断性分析报告,在发现业务变化的原因后,用方案去改善。

7.4.2 数据监测

组织宜定期监视其过程,以发现偏差,并在必要时立即确定并采取适当行动。偏差主要是由设备、方法、材料、测量、环境和操作过程的人员变化引起的。组织宜确定在检测偏差方面有效和高效检查点和相关的绩效指标。

7.4.3 影响经营的数据趋势

组织宜考虑影响经营的数据趋势,主要体现为:

- a) 市场整合成长趋势；
- b) 需求变换趋势及商业机遇预测；
- c) 区域拓展趋势；
- d) 科技开发及替代技术进展；
- e) 影响销售与服务方式的关键趋势。

7.4.4 对顾客分析

形成顾客资料平台,使查询信息更加快捷和准确,提高工作效率。了解顾客的个性差异。从而使顾

客的满意度得到提升。

8 设施服务特性

8.1 定义

基于装备、技术、场景构建等要素,设施服务在设计、准备、提供、交付的过程中,表现出可区分的满足顾客需求的工作特征。

8.2 表现形式

8.2.1 功能性

评估项目质量整个生命周期的一个特征,为顾客提供方便,帮助顾客解决实际需求,提升服务品质过程中表现出的若干作用及其特殊属性。

8.2.2 经济性

组织经营活动过程中获得一定数量和质量的服务及其他成果时所耗费的资源最少。主要关注资源投入和使用过程中成本节约与效用的水平和程度。

8.2.3 高效性

在相同的时间里,完成同类工作用时短或者短时间完成更多任务,而且质量一样或者更好。

8.2.4 差异性

组织在项目服务上,通过各种方法形成足以引发顾客偏好的特殊性,使其能够同其他竞争性组织提供的同类产品有效地区分,从而使组织在市场竞争中处于优势地位。

8.2.5 定制性

组织提供服务中为细分市场设计的一种经营模式,根据顾客特定需求进行市场差别化组合,以满足特定需求的方式。

确定和满足顾客的独特需求放在组织的首要位置,有效议价并实现交易,有效提升组织抗风险能力。

8.2.6 不可复制性

组织所提供服务具有独特的、创新的、隐蔽的、思维的实践手段,是难以模仿的特征。

8.3 特性采集方法

8.3.1 直接采集法指通过相关方对组织咨询、交流、诊断过程获得其服务特性。与 8.2 相对应。

8.3.2 顾客体验法指顾客在组织提供的体验服务过程中获取的服务特性。可有效验证服务特性的真实性、时效性。

9 价值优势

9.1 价值属性

在设施体系构建中,呈现价值优势时宜考虑客观性、主体性、社会性、历史性、多维性。

9.2 价值优势指标

9.2.1 价值优势指标要素

价值优势指标中影响组织发展的要素,主要有6个方面,包括经济效益、社会价值、功能特色、服务特性、风险控制、文化建设(见附录A),利用公式可计算出价值优势指标。

经济效益:产值分析、市场占有率、投资回报率。

社会价值:品牌知名度、顾客忠诚度。

功能特色:创新能力、人才规划、智能应用水平、商业模式、融合发展。

服务特性:功能性、经济性、高效性、差异性、定制性、不可复制性。

风险控制:决策风险、运营风险、舆情风险。

文化建设:价值观、社会责任。

9.2.2 价值优势计算

价值优势指标用设施服务系统要素加权平均值表示。加权平均值的大小取决于总体中各要素的数值(变量值)的大小,及各要素出现的次数(频数),各要素出现的次数越大在平均值中的影响起着权衡轻重的作用,可测算出价值优势的强度。

计算见公式(1):

$$\bar{x} = \frac{x_1 f_1 + x_2 f_2 + \dots + x_n f_n}{\sum f} = \frac{\sum x \cdot f}{\sum f} \quad \dots \dots \dots (1)$$

式中:

\bar{x} ——要素加权平均值;

x ——各要素标志值;

f ——各要素单位数;

$x f$ ——各要素标志值之和;

$\sum x f$ ——总体要素标志值之和;

$\sum f$ ——总体要素单位数。

9.3 评价报告

9.3.1 依据

行业组织采信第三方数据,其数据模型和数据采集方式符合设施服务理论构架要求,使用计算法获得评估报告依据。

9.3.2 报告撰写

根据组织特定服务的价值优势,评价特定服务并输出测评报告,主要包括组织的基本信息、测评范围、方法与方式、服务特性测评数据与判断结果,评价结论。

附 录 A
(资料性)
设施服务体系要素

设施服务体系要素见表 A.1。

表 A.1 设施服务体系要素

指标	要素	要素细分	数据采集
经济效益	产值分析	营业额	利润表、资产负债表、现金流量表
		价值总量	资产负债表(有形、无形、货币资金等)
	市场占有率	总体市场规模	与本行业企业公开市场规模统计数之比率
		目标市场占有率	与专业服务领域的企业公开市场占有率统计数之比率
		相对市场占有率	与不同地域市场的企业公开市场占有率统计数之比率
	投资回报率	投资规模	利润表、资产负债表、现金流量表
		投资风险与效益分析	
年投资回报率分析			
社会价值	品牌知名度	品牌价值及使用价值	专业机构评估、行业机构认证
		企业排名	专业机构评估、行业机构评价、社会评价
		美誉度	问卷调查、访谈调查、现场调研、社会评价
	顾客忠诚度	忠诚度	顾客持续购买服务
功能特色	创新能力	标准化	组织执行的标准化内容
		专利权	组织申请的专利
		商标注册专用权	组织申请的商标注册
		著作权	组织申请的著作权
		创新项目奖	国家、省区市、行业
		协同创新	合作创新协议
		研发投入	资金投入、人员投入
	人才规划	人力资源管理	问卷调查、访谈调查、现场调研
		劳动关系协调	
	智能应用水平	感知力	问卷调查、访谈调查、现场调研
		分析力	
		决策力	
		执行力	
		运营模式效率	
	商业模式	经营模式	问卷调查、访谈调查、现场调研
		组织模式	
		盈利模式	
融合发展	行业融合	问卷调查、访谈调查、现场调研	
	产业融合		
	优势互补		

表 A.1 设施服务体系要素 (续)

指标	要素	要素细分	数据采集
服务特性	功能性	重要程度	基本功能、辅助功能
		用户需求	必要功能、非必要功能
		满足要求	使用功能、外观功能
	经济性	执行成本	项目成本分析
		实现效益	项目成本分析
	高效性	时间效率	工作统计报表
		服务质量	满足顾客需求的程度
	差异性	主要服务	差异性分析报告
		附加服务	
	定制性	适宜性	问卷调查、访谈调查、现场调研
体验效应			
不可复制性	独特性	竞争力报告	
	创新性		
	思维与实践		
风险控制	管理过程	决策风险	风险控制分析报告
		运营风险	
		舆情风险	
文化建设	价值观	价值取向	年度评价报告
	社会责任	社会责任	年度社会责任报告

参 考 文 献

- [1] GB/T 15624 服务标准化工作指南
 - [2] GB/T 19001 质量管理体系 要求
 - [3] GB/T 19011 管理体系审核指南
 - [4] GB/T 24620 服务标准制定导则 考虑消费者需求
 - [5] GB/T 27000 合格评定 词汇和通用原则
 - [6] ISO 9004:2018 Quality management—Quality of an organization—Guidance to achieve sustained success
-