

精益管理工作交流

越秀物业财务运营中心

2025年7月

YUEXIU
SERVICES

目录

CONTENTS

01 越秀精益管理是什么

02 越秀物业精益管理成果

03 越秀物业2025年精益管理铺排

越秀精益管理是一套理念和方法，也是一些要做的事情

经典著作

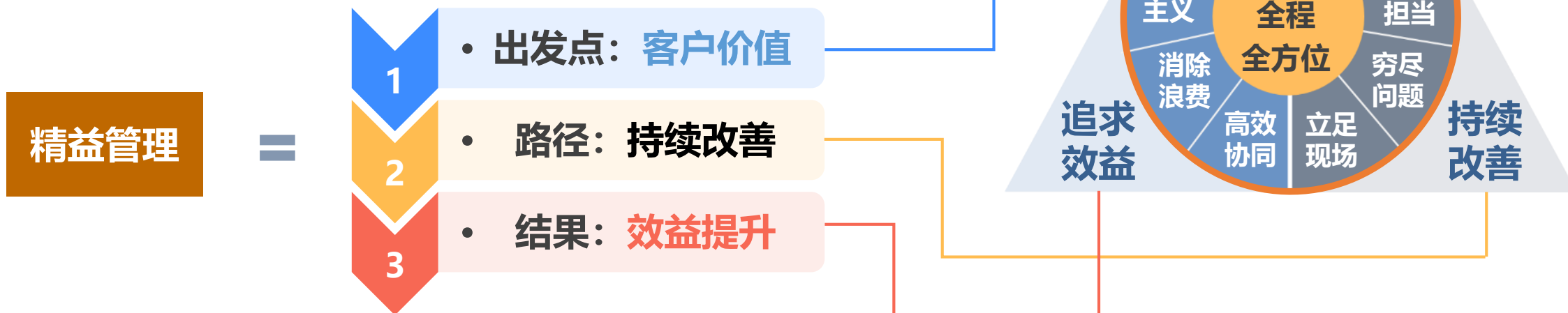
“精益思想提供了以越来越少的投入获取越来越多的产出的方法，同时也越来越接近客户，提供他们确实需要的东西。”

——《精益思想》 詹姆斯.P.沃麦克、丹尼尔.T.琼斯



精益管理的内涵

基于精益管理经典著作与越秀实际，应该从三个层次理解精益管理：



工作理念 “秀三角”



客户导向

- **需求牵引**: 把**客户需求**当作一切工作的起点和终点，客户定义了我们的成功。
- **品质至上**: 始终以追求高品质出发，为客户提供**满足需求、超越期待**的产品和服务。
- **敏捷应变**: 工作中要敏捷地假设-执行-验证来**逼近客户真正的需求**。

持续改善

- **责任担当**: 将客户需求内化为自身责任，**“爱操心”**，不拘泥于岗位和层级的限制思考问题。
- **穷尽问题**: 问题是改善的机会，**持续不断**发现问题，找到问题的根因，推动问题的解决。
- **立足现场**: 发现与解决问题都要到现场去，在问题发生的时候去，**把握真正的现实**。

追求效益

- **高效协同**: 破除本位主义，通过各岗位、部门、单位之间的协同创造更多效益，贯彻**“一个越秀”**。
- **消除浪费**: 成本的控制不是靠简单的“压降”来实现，而是通过**消除各类浪费**来实现。
- **长期主义**: 改善是长期坚持的结果，保持战略定力，**重视远期目标**的达成而非短期利益。

改善步骤 “改善六步法”

复杂问题

洞察需求

聚焦关键

制定计划

贯彻执行

检查验证

巩固提升

简单问题

制定计划

贯彻执行

检查验证

巩固提升

配套工具

通用工具

KANO

MECE

WBS

流程图

5Why

可视化

.....

专用工具

6S管理

TPM

VSM

SMED

人因工程

SOP

.....

一套方法 越秀精益方法

工作理念



改善步骤



配套工具



两个抓手 团队项目与个人提案

团队改善项目

- ✓ **团队**围绕职责，运用越秀精益方法发现并解决本团队面临的重难点问题。

个人改善提案

- ✓ **个人**基于岗位，运用越秀精益方法发现问题、解决问题
- ✓ 简单问题鼓励由个人独立解决，复杂问题转化为持续改善项目由团队共同解决。

三套体系 运营、赋能和宣传

运营体系

精益管理组织机构
激励约束机制
建议管理系统
.....

赋能体系

精益倡导者
精益改善师
精益践行者
.....

宣传体系

品牌与宣传品
日常推广活动
年度持续改善大会
.....

四个步骤 计划、试点、萃取、推广

计划

组建联合工作组，共创
共识推进计划

试点

快速落地三套体系，敏
捷迭代

萃取

识别亮点，形成标准化
精益体系

推广

将精益体系在组织内全
面推广



八路军
战役目标

摧毁日军交通

摧毁主要据点

反击日军扫荡

105个团
战斗任务

攻克娘子关
.....



营 连 排
1824次战斗

研究采取什么战术
来消灭更多的敌人



每个
参谋

思考如何排兵布阵
才可以出奇制胜

每个
战士

思考如何让枪法更
准、节省弹药

每个
炊事员

思考如何用有限的
食材满足战士需求

从上至下
战略牵引

集团/板块
必赢仗、重点工作

地产板块完善销售举措，加强
滞重去化，优化库存结构

下属企业
必赢仗、重点工作

XX区域销售举措优化
.....

部门/班组
团队改善项目

提升XX楼盘自有渠道成交率
.....

个人改善提案1

优化xx楼盘营销话术

个人改善提案2

小红书等社媒软文引流

个人改善提案3

建立竞品信息共享群组

从下至上
员工自发



运营体系

一、持续改善组织机构（谁来推动）

- （一）各板块成立持改委、持改办，形成定期沟通联络机制
- （二）共识形成精益推进计划，按计划推进

二、激励约束机制（为什么提）

- （一）激励机制：提案正向反馈、物质奖励等
- （二）约束机制：与个人考核、晋升结合等

三、建议管理系统（怎么提）

- （一）项目/提案提报入口
- （二）项目/提案审核系统
- （三）项目/提案管理跟进系统

赋能体系

一、精益倡导者（企业经营班子）

- 赋能：1.外部专家分享与标杆参访
2.精益研讨共创会
- 实践：担任教练辅导绿带改善项目

二、精益改善师（团队负责人）

- 赋能：1.授课辅导
2.线上课学习
- 实践：1.开展精益改善项目
2.担任讲师进行分享授课

三、精益践行者（企业员工）

- 赋能：线上课学习
- 实践：1.拟定精益提案
2.开展6S管理

宣传体系

一、日常推广活动

- （一）精益海报标语
- （二）员工寄语/采访
- （三）会议/活动倡导精益

二、标杆宣传活动

- （一）内部改善优秀案例宣传
- （二）外部标杆做法介绍

三、持续改善大会

组织开展年度持续改善大会，发表优秀改善项目、公布优秀提案，现场评分并进行颁奖。

目录

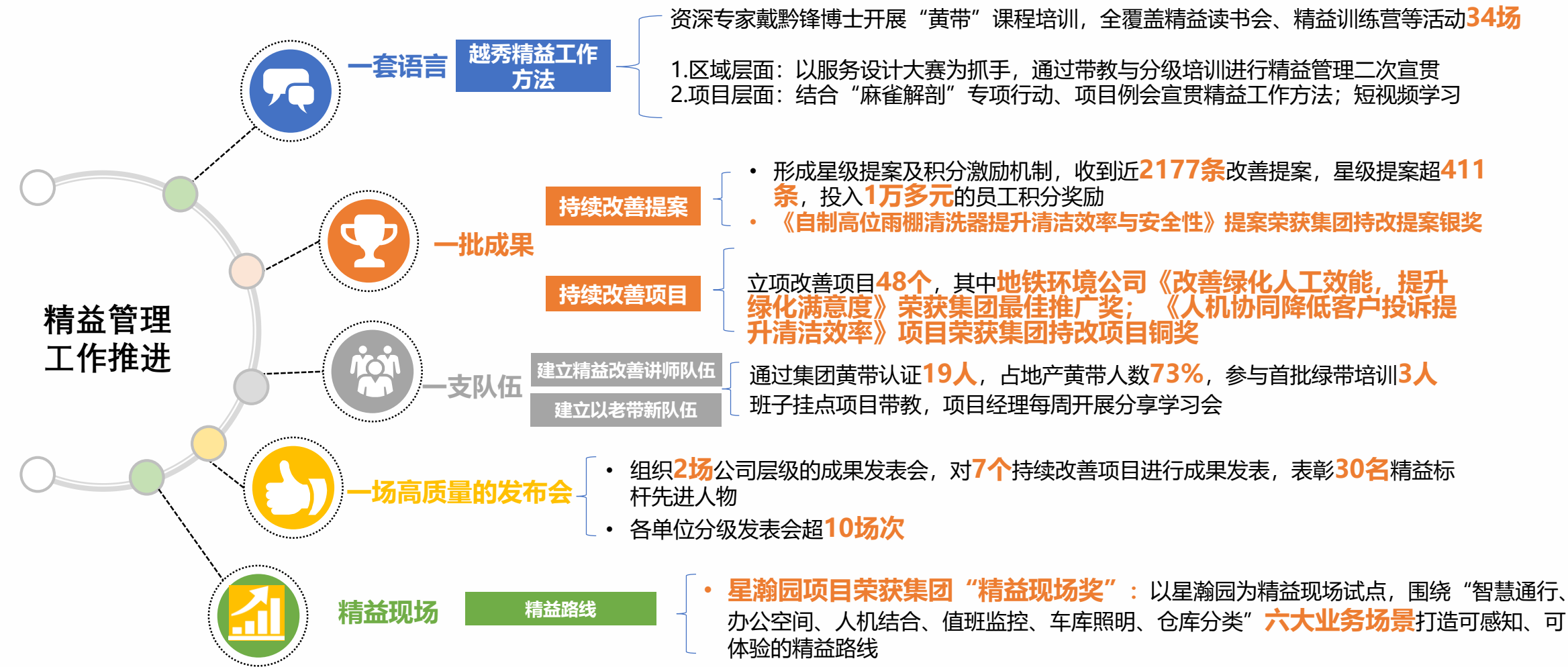
CONTENTS

01 越秀精益管理是什么

02 越秀物业精益管理成果

03 越秀物业2025年精益管理铺排

□ 以“提升服务品质，减少浪费，培养人”为核心形成精益现场运作体系，打造全员精益文化，24年获集团**持改项目铜奖、最佳推广奖、精益现场奖**。



精益创效 —— 推动精益文化落地，精益成果出实效

大力推动精益文化，全年举行22场培训，覆盖所有中高管，其中19人获得黄带认证；获得提案2177件，完成2场公司层级的成果发布会，对7个持续改善项目进行成果发表，表彰30名精益标杆先进人物，各单位完成发布会超10场次。

- 培训赋能：邀请资深专家戴黔锋博士开展“黄带”课程培训，组织总经理精益座谈会、项目经理精益管理培训营等活动5场，下属各单位精益培训17场次，深入宣贯越秀精益方法；
- 精益队伍：建立由29名部门/单位精益文化联络员组成的队伍，通过集团黄带认证19人，占地产黄带人数73%，参与首批绿带培训3人；
- 精益氛围：形成持续改善提案月度宣传机制，创建“精益物业在行动”专栏，对17个优秀提案进行访谈，月报公布6期各单位提案情况。

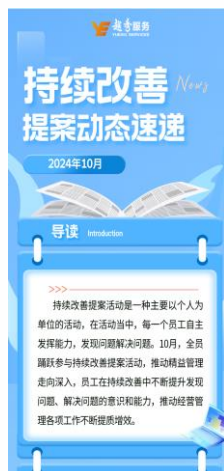
- 全员参与：探索形成星级提案及积分激励机制，收到2177条员工改善提案，星级优质提案超411条，分级发表超10场；



- 成果发表：组织2场公司层级的成果发表会，对7个持续改善项目进行成果发表，表彰30名精益标杆先进人物；各单位分级发表会超10场次。

精益文化全员覆盖

精益成果全员共创



□ 项目攻坚方面，聚焦提升客户触点中的关键环节。全年立项改善项目48个，重点推进“清洁人机结合、绿化大刀队、智慧通行”项目，边做边练，储备了一批推进精益管理项目的骨干人才。

□ 人机协同清洁提效率降客诉：不满意提及率**下降17%**；整体400清洁类投诉率**下降20.9%**



□ 智慧通行提升管理效率和客户体验：完成**53个**项目落地，业主、外卖快递人脸通行效率较大提升，节省门岗人员登记作业工时**80%**



□ 绿化大刀队提升绿化满意度：南沙、珠三角绿化满意度分别提升**2.5、4.5分**；打造集约化、专业化团队，实现**绿化外拓业务1204万元**



□ 改善多经管理，实现经营收入、商业氛围双提升：广源汇实现新增40个多经点位，2024年多经收益154万元，对比23年**提升40%**



精益现场：可感知、可体验的精益路线

以星瀚园为精益现场试点，围绕六大业务场景打造可感知、可体验的精益路线，推动改善标准、过程、成果显性化，以精益路线展现服务品质提升，星瀚园满意度从51分提升至76分。



1. 智慧通行人脸识别，制定操作指引



6. 仓库6S管理，配置货架、物料分类摆放、标签清晰、制度上墙、无杂物摆放



5. 车库照明改造，使用时控开关分段控制单独控制，关闭光照充足区域照明降低能耗

24年精益现场主要成果

- ✓ 全节点分散满意度76.28分，对比23年提升24.99分
- ✓ 四保满意度73.23分，对比23年提升5.16分
- ✓ 照明能耗下降13.94%。



2. 精益管理上墙，办公室6S管理，打造精益管理氛围



3. 人机结合保洁作业，助力保洁提效体质



4. 24小时值班监控，应急流程看板化

1-5月结合精益管理及服务力落地，夯实满意度及收缴率提升

结合服务力落地工作持续推进精益管理深化，在经营工作中落实“满意为先、合理盈利”的导向，1-5月综合满意度、四保满意度及小业主收缴率同比均有提升，持续改善与经营效益产生同频共振的效果。



综合满意度

80.1

同比
+1.5

四保满意度

82.3

同比
+2.0

当期收缴率
(小业主)

76.2%

同比
+3.1pp

目录

CONTENTS

01 越秀精益管理是什么

02 越秀物业精益管理成果

03 越秀物业2025年精益管理铺排

□ 随着组织改革落地，25年越秀物业精益管理工作分工已同步调整，进一步明确了工作分工，除财运、党工、本体建设(人力)外，结合物业的特点，聚焦一线改善，在“一批成果”的工作中增加客户服务中心统筹角色，以专业能力加持项目和提案的推进落实，提升改善落地效果。

持续改善委员会

负责**统筹研究、协调推进、督促指导、最终评审**等各项重点工作，推动合理化建议成果转化应用

主任委员
王建辉

副主任委员
张成皓

副主任委员
徐建辉

公司班子成员

下设持续改善委员会办公室

持续改善委员会办公室

负责对员工提案建议、精益改善项目进行**收集整理、分类筛选、组织评审、表彰激励及宣传推广**，协调落实委员会交办的各项工作

办公室主任
徐建辉（兼）

办公室副主任
姚晓朗、张衡、王嘉仪，王金星



4+X工作框架	工作职责	2025年分工
统筹精益管理工作 (含一场高质量发布会)		财务运营中心
一套语言	精益氛围打造	党工部
一支队伍	培训认证提能力	本体建设中心
一批成果	持续改善项目	客服中心统筹，财务运营协助
	持续改善提案	客服中心统筹，党工部协助
X	精益现场	客服中心&广州公司

- 25年围绕第一团队服务力课题“满意为先、合理盈利”经营策略落地，以“秀三角”为指导思想，在“精益服务、组织变革、数智转型、优化增值、优质增量”五大战略路径推进相关持续改善工作落地，强化“4+X”精益管理思路，简化工作流程，为项目赋能、提效，用更合理的投入，实现服务力提升，让客户感知更美好。

01

一支队伍：强组织，扩队伍，提升精益能力

- **强化精益组织**：构建总部--区域--项目三级精益组织，将精益管理纳入领导班子成员“头雁清单”，各层级构建以黄绿黑带成员为组织核心的精益组织；
- **加大精益改善师认证，提升项目质量**：加大组织中基层管理人员认证“黄带”“绿带”，提升团队的专业能力。——**AB类干部认证率20%，C类干部认证率10%**；
- **优化个人星级提案及激励**：提升提案“质量+数量”；
- **党组织攻坚**：围绕“书记项目”、党员干部“揭榜挂帅”、开展“英雄帖”征集等方式，围绕重难点问题发布提案征集主题。

02

一套语言：精益共创，营造全员精益良好文化氛围

- **理念宣传与视觉呈现**：用好一点课堂、短视频、专题知识竞赛等形式强化精益宣传，深挖精益故事案例与标杆人物宣传；
- **精益共创营，沉淀精益课程**：结合服务设计大赛组织精益课题共创，开展精益管理课程转训，加强一线员工越秀精益方法培训渗透；
- **一线精益传播者团队**：发掘储备一批基层一线员工作为精益分享者，利用经营

03

一批成果推广：梳理精益成果库，有质推广

- **组织经验推广**：组织各区域物业学习广州公司精益组织模式，提升均衡度；
- **精益案例推广**：梳理过往优秀改善项目、个人提案，建立精益知识库与优秀案例集。通过积分制，有效识别、推广优秀项目、优质提案，以点带面提升精益成效；
- **优化精益积分制**：建立组织积分制，每月跟踪通报，比学赶超，促进“不断超越、更加优秀”文化落地。

04

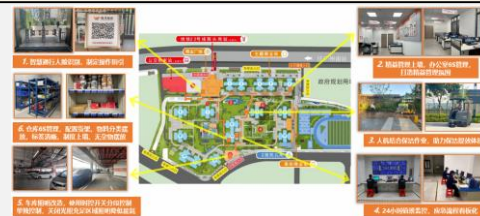
一场高质量发表会：标准、过程、成果显性化

- **项目筛选，分享摸底**：年中对持续改善项目进行初步评审，选初步成效的项目进行预发表，分享精益思维和优秀做法，同步摸底各重点项目落地进度；
- **游戏化、互动式**：最终通过游戏化、互动式工作坊的形式组织一场高质量发表会。

X

一批精益现场标杆项目：标准化建设与复制推广

- **精益现场标准化和推广**：在将星瀚园TOD试点的成功经验推广至其他项目，制定精益现场建设的标准化流程和评价体系；
- **打造区域性标杆项目**：结合经营指标与精益现场成果，打造物服首批精益标杆项目；
- **标红建立**：提炼、总结6S现场标准及案例
- **打造6S标杆**：各区域重点打造在客户动线、服务中心、设备房、仓库的6S标杆项目。



加强持续改善的氛围

理念宣传与视觉呈现

用好一点课堂、短视频、专题知识竞赛等形式强化精益宣传，深挖精益故事案例与标杆人物宣传

精益共创营，沉淀精益课程

结合服务设计大赛组织精益课题共创，结合新员工入职、往届毓秀生高阶班、“红棉计划”业务培训等开展精益管理课程转训

一线精益传播者团队

发掘储备一批基层一线员工作为精益分享者，利用经营分析会等常态化开展精益故事宣讲，让员工享受创新改善工作带来的成就感

精益工具应用常态化

“精益头雁清单”

将精益管理纳入领导班子成员“**头雁清单**”：领导班子成员牵头落地1个持续改善项目、提出并亲自闭环1个持续改善提案、讲1次精益文化课、联系指导1个精益现场创建

精益改善师认证

加大组织中基层管理人员认证“黄带”“绿带”，提升团队的专业能力。——**AB类干部认证率不低于20%，C类干部认证率10%**

提升提案推广复制效率

星级提案库

建立**星级提案库**，将推广价值强的提案以H5链接形式持续更新宣贯，供区域公司、项目随时取阅、按需落地

6-7月星级提案库上线OA知识平台

8-9月开展提案推广系列宣传报道，形式包括不仅限于图文、短视频

11月开展优秀提案表彰

精益提升服务·工匠星火传承

1

启动

6月初

精益改善黄带认证面向越秀物业全体管理者启动专项发布会：

- 要求部门负责人/区域子公司班子挂帅，率先完成精益改善师（黄带）认证

2

培训&第一批认证

6月-7月

- 6月-7月开展精益改善师（黄带）课程，**培训100%**覆盖越秀物业经营班子、职能部门正副职、区域子公司经营班子成员；
- 630前，2024年已参加过培训的管理者完成培训考试并提交“三页纸”完成黄带认证。计划**新增黄带改善师20人**

3

认证&成果发布

8月-9月

- 参加6月精益改善黄带课程培训的管理者完成培训考试并提交“三页纸”完成黄带认证，**中层管理团队20%完成认证。**

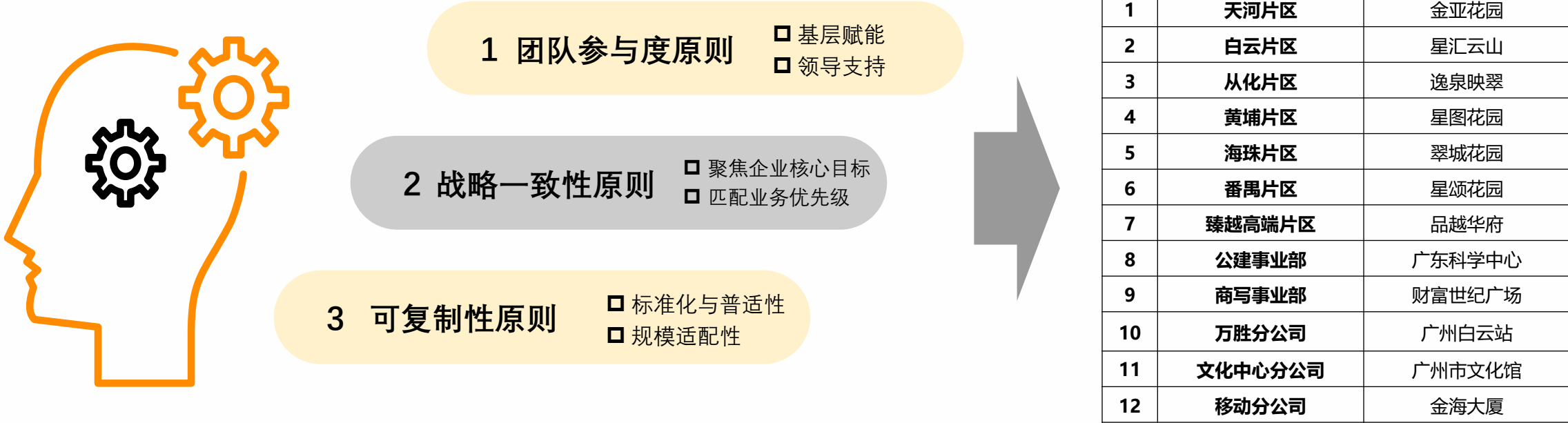
一批成果：聚焦服务力提升和组织提效立重点项目



□ 25年围绕第一团队服务力课题成果，已立项6个持续改善重点项目，解决业务痛点。

序号	改善项目名称	项目状态	挂帅领导	核心成员
1	构建智慧工单产品体系，优化业主C端交互体验，实现三端合一信息流0成本运转	已立项，推进中	王建辉	张成皓、客户服务中心、数智产品中心
2	打造集成指挥中心，提升数据质量及数据可视化层度，T+1实现核心经营管理数据系统直出，提升经营决策效率	已立项，推进中	王建辉	张成皓、徐建辉、财务运营中心、客户服务中心、数智产品中心
3	通过EMA等技术推行数字劳动力，提升服务监管水平，降低一线作业成本	已立项，推进中	王建辉	张成皓、客户服务中心、数智产品中心
4	优化成本适配体系，升级明确业务标准成本定额2.0，减少超投浪费，同比避免少投，提升服务品质	已立项，推进中	张成皓	本体建设中心、客户服务中心、数智产品中心
5	优化激励方式，提升一线项目员工人效产出	已立项，推进中	吕芳	王建辉、张成皓、李永新、成茹、陈作勤、王占海、本体建设中心
6	建立业财一体化系统，提升公司管理效益	已立项，推进中	徐建辉	财务运营中心、数智产品中心
7	融合RPA 技术与 AI 大模型智能批量提取判决书信息，提升案件分析和诉讼管理系统录入效率	立项中	李飞娇	审计法务中心、数智产品中心
8	优化空间经营模式，提升空间经营收入	立项中	刘新强	悦科公司、各区域多经团队
9	迭代臻越高端服务标准，持续提升品越华府物业服务水平	立项中	王占海	客户服务中心、广州区域公司

- **目标项目选取原则：** 为确保精益现场落地，遵循三个核心原则，确保精益现场 “落一个，成一个” ；
- **项目选取进度：** 目前广州区域已初步选定12个目标项目，25年实现批量复制，选取的12个项目类型丰富，涵盖住宅不同服务系的新旧项目，另外也包括公建项目、商写项目、TOD项目等，力争将精益现场夯实为公司的竞争力，跟经营业绩、投拓能力等互为促进；同时其他区域选取至少一个 “种子项目” 开始试点。



- 定标准：复盘在星瀚园“试验田”的经验，形成具备越秀物业特色，可落地、可复制的精益现场落地标准；
- 严落实：各项目形成10-15人的核心团队，以精益改善周的主题活动，通过“三周三阶段”推进精益现场落地。

阶段一：
精益管理基础

- 65现场改善
 - 各区域65方案制定
 - 整理活动开展
 - 整顿活动开展
 - 清扫活动开展
 - 清洁活动开展
 - 素养活动开展
 - 安全活动开展
- VM目视化管理
 - 目视化标识牌设计
 - 目视化文化宣传设计
 - 目视化管理看板设计



阶段二：
微缺陷消除与品质提升

- 浪费消除与品质提升
 - 现场微缺陷问题检查分析改善
 - 客户需求检查分析改善
 - 改善提案宣传栏设计
- TPM全员设备设施维护
 - 关键设备清单制定
 - 设备操作、润滑、点检、保养标准制定、实施、培训开展

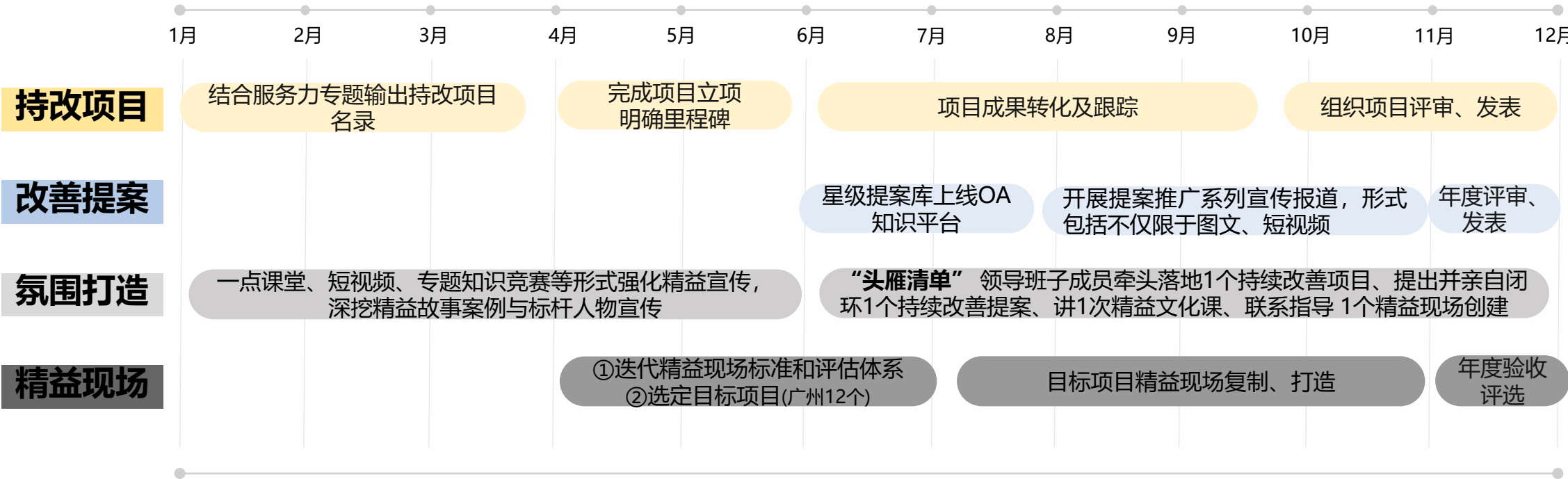


阶段三：
标准化与目视化

- SOP标准作业改善
 - SOP目视化标准格式设计
 - 现状物业管理主要项目工作流程内容收集
 - 各模块SOP梳理与目视化呈现
- OPL一点课改善
 - 客服OPL内容制定开展
 - 保安OPL内容制定开展
 - 保洁OPL内容制定开展
 - 保绿OPL内容制定开展
 - 保修OPL内容制定开展

- PDF 01-综合管理SOP手册
- PDF 02-案场管理SOP手册
- PDF 03-工程管理SOP手册
- PDF 04-环境管理SOP手册
- PDF 05-客服管理SOP手册
- PDF 06-秩序管理SOP手册

□ 以持改组织工作例会为抓手，推进各项重点持改项目的关键里程碑节点及成果转化，打造星级提案知识平台，实现精益现场的复制推广。





不断超越 更加优秀

用心 · 成就美好生活