

經濟部



95年度中小企業品質管理提升計畫

物業管理服務業 品質管理與績效指標示範手冊



經濟部中小企業處 編印

目 錄

| | |
|------------------------------|----|
| 壹、前 言 | 1 |
| 貳、物業管理服務的品質管理 | 3 |
| 一、物業管理產業範疇 | 3 |
| 二、物業管理服務業之品質標準制訂 | 4 |
| 參、物業管理服務品質的關鍵作業流程 | 8 |
| 一、公寓大廈一般事務管理服務類 | 8 |
| 二、建築物及基地之維護修繕類 | 23 |
| 三、建築物附屬設備之檢查及修護類 | 25 |
| 四、公寓大廈環境衛生類 | 29 |
| 五、公寓大廈安全防災管理維護類 | 33 |
| 六、財務管理類 | 39 |
| 七、生活服務與商業支援類 | 47 |
| 肆、物業管理服務業之績效指標 | 52 |
| 一、業務構面的「KPI」衡量指標 | 54 |
| (一)一般事務管理服務事項 | 54 |
| (二)建築物及基地之維護及修繕事項 | 57 |
| (三)建築物附屬設施設備之檢查及修繕事項 | 59 |
| (四)公寓大廈之清潔及環境衛生之維持事項 | 60 |
| (五)建築物及其週圍環境安全防災管理維護事項 | 62 |
| 二、經營構面的「KPI」衡量指標 | 63 |
| (一)經營績效(財務)構面 | 63 |
| (二)管理制度(內部流程)構面 | 65 |
| (三)顧客服務品質(顧客)構面 | 66 |
| (四)組織及人員素質(組織與學習)構面 | 67 |
| 伍、物業管理產業相關法令檢錄參考 | 70 |
| 一、法規(令)名稱 | 70 |
| 二、參考網站 | 70 |

壹、前 言

台灣的物業管理服務產業是以多元化行業組合的經營形式存在於市場，是包含多元性業務在內的整體性服務產業，其分項行業的整合構成物業管理產業的整體業務功能；而物業管理的多數分項業務均可作？獨立行業存在於市場。由於物業管理事務的綜合性和多元性，單一市場運作模式很難適應其多元的特點，在未來的物業管理市場中，或以經營綜合性業務？主、或以經營專項業務？特色、或以物業管理諮詢和規劃為主等不同主體業務的物業管理公司均會同時存在。隨著物業管理產業的持續發展，未來也許會有更新的物業管理行業模式應運而生；此種動態的產業變革發展特性，在物業管理產業將更為明顯。物業管理所提供的服務內容，需要由多項專業服務廠商群組或服務供應鏈達成。物業管理產業在台灣的經濟產業結構中不但是屬於一項「新興產業」，而且也是一種顯著的「產業群聚」。所以，政府已將物業管理產業納入經濟建設積極輔導發展的「策略性服務業」。

「物業管理產業」具有兩項與「不動產產業」重要不同的特徵：(1)物業管理的服務對象標的已由不動產擴展及不動產的使用者，由實體的不動產擴展及非實體的經營運作。(2)物業管理的服務目的是以不動產的經營或使用期間的需求為服務內容。物業管理可以說是不動產產業的第三級產業。

台灣的物業管理產業現階段面臨的調適發展，一方面為配合政府積極推動的「綠建築」、「能源管理」及「防震防災」政策，需要透過物業管理來協助達成建築對生態保護、節約能源、廢棄物減量、室內健康環境等的改善；另一方面，隨著科技應用的建築智慧化，將建築物內的各項活動或設施設備，應用「電子控制介面」，透過「網路通訊技術」，將活動或設備運作資料傳輸到由「電腦科技整合」的中

央監控系統，以達到對設施設備功能的控制、監測、紀錄、矯正及告警等自主性作業，並經由相關資訊的彙總分析，提供管理及決策使用的能力。因智慧化技術的廣泛應用，而導致物業管理專業人才的職能需求產生質與量的改變。

「物業管理」現雖非法令用語，然行政院前（九十三）年三月一日已核定將「服務業發展綱領及行動方案」納入「物業管理服務業」，並於九月二十日「全國服務業管理發展會議」決議推動，依據策略性服務業發展的「二大一高一好」規劃原則顯示（圖 1-1），在 12 項策略性導服務產策中屬於產值大，就業效果大的基礎型關鍵性服務產業。

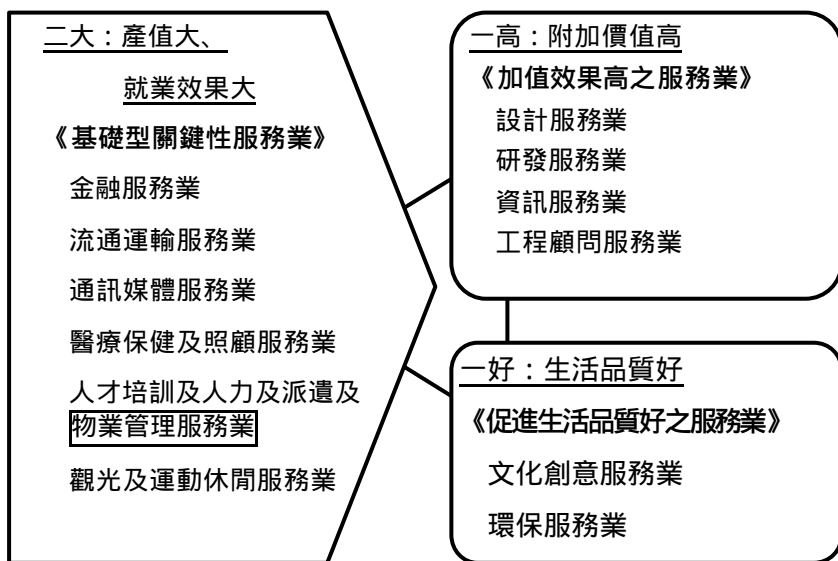


圖 1-1 策略性服務業發展的「二大一高一好」規劃原則

資料來源：行政院經建會 2004 年 10 月〔服務業發展綱領及行動方案〕

貳、物業管理服務業的品質管理

一、物業管理產業範疇

「物業管理」(Property Management)是以「物業」和「管理」兩個詞彙組合，而「物業」者，泛指土地及建築物型態皆可稱之。「管理」(management)則是應用科學的方法及技術，以達成預期目標與目的的活動或措施。

依 2004 年行政院經建會核定通過的物業管理服務業對其產業定義為：「物業管理服務業係結合科技與管理技術，考量延長建築物生命週期及使用需求，對建築物與環境提供專業之使用管理維護、生活、商業支援及資產管理等服務之產業。」

物業管理業務範疇依其服務項目可分為三類：

1. 第一類：建築物與環境的使用管理與維護
提供建築物與環境管理維護、清潔、保全、公共安全檢查、消防安全設備及附屬設施設備檢修等服務。
2. 第二類：生活與商業支援服務
提供物業代辦及諮詢行業、事務管理、物業生活服務（社區網路、照顧服務、保母、宅配物流）、生活產品（食衣住行育樂）及商業支援等服務。
3. 第三類：資產管理
提供不動產經營顧問、開發租賃及投資管理等服務。

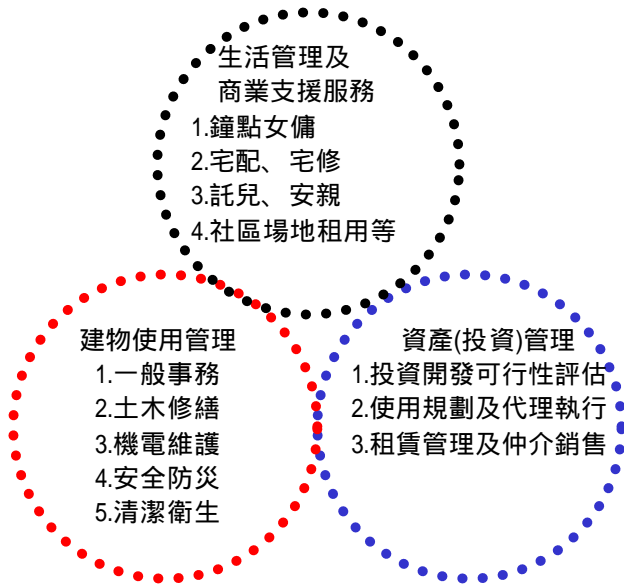


圖 1-2 物業管理之產業範疇

資料來源：王順治(2004)

二、物業管理服務業之品質標準制訂

(一)品質管理的重要性

物業管理服務業品質的好壞，對住戶的居家安全與生活品質、建築物的壽命、設備運作、管理維護成本等，有著重大的影響。因此，管理維護公司應建立專業的服務品質標準，並經常調查測量與管理顧客期望，使服務品質得以永續維持。物業管理服務業競爭激烈，服務品質則成了本產業的進入障礙。公寓大廈管理維護公司最應重視顧客的肯定及良好口碑，如果因服務品質不符顧客期望就會面臨降價或甚至丟失業務的風險，進而影響員工的薪資、就業與生計，以及傷害公司的利益；反之顧客若對管理維護品質的要求較高，則通常不會太計

較所給付的服務費，因而管理維護公司不僅有較高的利潤，且能避開惡性的價格競爭。

(二)品質管理的類別

服務業的特性，使得服務品質與作業標準化更形重要，以使服務看起來為有形化、同質化、量測化。物業管理服務業亦然，而且更因服務現場分散各地、服務項目複雜、服務時間二十四小時且終年無休，以致對從業人員的監督管理困難，因而管理維護公司在追求管理維護專業化的努力過程中，其作業標準化的程度以及所建立的品質和績效標準，除可顯示其管理維護專業知識技術水準的高低，並可供消費者評估其服務品質的重要參考。ISO 9001:2000 國際品質認證制度則是一項工具，可作為訂定標準作業程序，建立書面品質和績效標準，並經由激勵、嚴格督導、稽核與作業檢核，以確保品質落實實施。謹就物業管理服務業品質管理制定事項，除檢錄法令規範據以執行外，另區分七大類品質管理原則，並以流程思考為導向，使文件能反映流程的預期效果，以滿足業主的需求，列表分述如後：

物業管理產業別品質管理制定事項

| 項次 | 流 程 名 稱 | 關連事項 | |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------|-----|
| | | 法令規範序號 | KPI |
| 【 1. 公寓大廈一般事務管理服務類】 | | | |
| 1-1 | 區分所有權人會議作業流程 | 01 | |
| 1-2 | 管理委員會會議作業流程 | 01 | |
| 1-3 | 管理服務人委任管理流程 | 01 | |
| 1-4 | 管理服務人員訓練流程 | 03、 10 | |
| 1-5 | 公寓大廈管理組織申請報備流程 | 04 | |
| 1-6 | 室內裝修管理流程 | 09 | |
| 1-7 | 公文管理流程 | 03 | |
| 1-8 | 共用鑰匙管理流程 | 03 | |
| 1-9 | 掛號信件處理流程 | 03 | |
| 1-10 | 住戶管理費催繳作業流程 | 01 | |
| 1-11 | 住戶滿意度作業流程 | | |
| 1-12 | 住戶搬入、遷出作業流程 | 03 | |
| 1-13 | 住戶反映事項作業流程 | 01 | |
| 1-14 | 社區（大樓）財產作業流程 | 01、 03 | |
| 【 2. 建築物及基地之維護及修繕類】 | | | |
| 2-1 | 住戶違規處理作業流程 | 01、 11、 12 | |
| 2-2 | 建築物及基地管理維護及修繕作業流程 | 01、 03 | |
| 【 3. 建築物附屬設備之檢查及修護類】 | | | |
| 3-1 | 公寓大廈停車場管理作業流程 | 03 | |
| 3-2 | 共用設施保養作業流程 | 01、 03、 06 07、 11、 12 | |
| 3-3 | 共用工程修繕維護作業流程 | 01、 03、 06 07、 11、 12 | |
| 【 4. 公寓大廈環境衛生類】 | | | |

| 項次 | 流 程 名 稱 | 關連事項 | |
|---------------------------|---------------------|--------|-----|
| | | 法令規範序號 | KPI |
| 4-1 | 公寓大廈環境清潔作業流程 | 03 | |
| 4-2 | 公寓大廈環境綠化美化作業流程 | 03 | |
| 4-3 | 公寓大廈資源回收作業流程 | 03 | |
| 4-4 | 公寓大廈病媒防治作業流程 | 03 | |
| 【 5.公寓大廈安全防災管理維護類】 | | | |
| 5-1 | 公寓大廈安全管理作業流程 | 03、 10 | |
| 5-2 | 公寓大廈安全防災作業流程 | 03 | |
| 5-3 | 公寓大廈安全維護作業流程 | 03 | |
| 5-4 | 公寓大廈緊急事件處理作業流程 | 03 | |
| 【 6.財務管理類】 | | | |
| 6-1 | 財務計劃作業流程 | 01、 03 | |
| 6-2 | 零用金支出請款流程 | 03 | |
| 6-3 | 管理費繳交流程 | 01、 03 | |
| 6-4 | 請款支出流程 | 03 | |
| 6-5 | 裝潢保證金作業流程 | 03、 09 | |
| 6-6 | 遙控、感應卡作業流程 | 03 | |
| 6-7 | 管理費作業流程 | 01 | |
| 6-8 | 公共基金管理作業流程 | 01 | |
| 【 7.生活服務與商業支援類】 | | | |
| 7-1 | 社區社團作業流程 | 03 | |
| 7-2-1 | 社區(大樓)櫃? 作業流程：訪客接待 | | |
| 7-2-2 | 社區(大樓)櫃? 作業流程：衣物送洗 | | |
| 7-2-3 | 社區(大樓)櫃? 作業流程：代叫計程車 | | |
| 7-2-4 | 社區(大樓)櫃? 作業流程：代繳規費 | | |

參、物業管理服務品質的關鍵作業流程

1. 公寓大廈一般事務管理服務類

1-1 區分所有權人會議作業流程

一、法源

依據公寓大廈管理條例第三十一條：區分所有權人會議之決議，除規約另有規定外，應有區分所有權人三分之二以上及其區分所有權比例合計三分之二以上出席，以出席人數四分之三以上及其區分所有權比例占出席人數區分所有權四分之三以上之同意行之。

二、流程

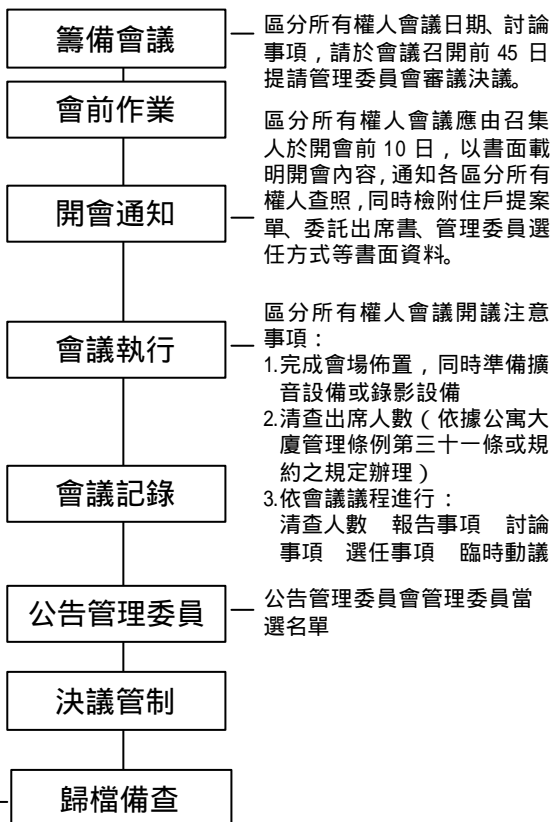
區分所有權人會議開議前，須完成下列事項：

1. 管理委員會會務報告
2. 財務收支報告
3. 次年度財務預算表
4. 核對區分所有權人名冊
5. 造立區分所有權人出席簽到名冊
6. 次年度管理委員會會務工作行事曆
7. 造立管理委員會管理委員選票

區分所有權人會議，出席區分所有權人之人數或其區分所有權比例合計未達定額者，召集人得就同一議案重新召集會議；其開議除規約另有規定出席人數外，應依公寓大廈管理條例第三十二條規定辦理。

區分所有權人會議應作成會議記錄，載明開會經過及決議事項，由主席簽名，於會後十五日內送達各區分所有權人並公告之。（會議記錄應與出席區分所有權人之簽名冊及代理出席之委託書一併保存）

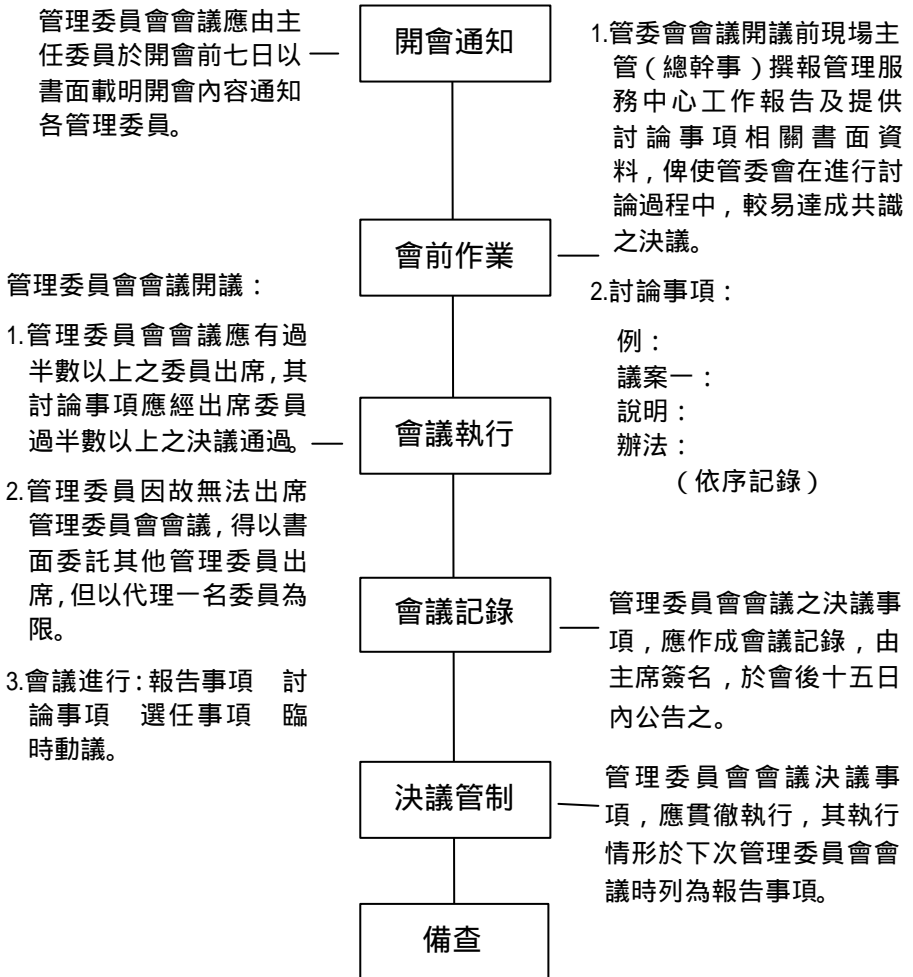
會議決議事項貫徹執行，並於下次區分所有權人會議報告執行情形。



一、法源

依據公寓大廈管理條例第二十九條暨社區（大樓）規約之規定辦理。

二、流程



一、法源

依據公寓大廈管理條例第 42 條：公寓大廈管理委員會、管理負責人或區分所有權人會議，得委任或僱傭領有中央主管機關核發之登記證或認可認之公寓大廈管理維護公司或管理服務人員執行管理維護事務。

二、流程



管理服務人員訓練流程

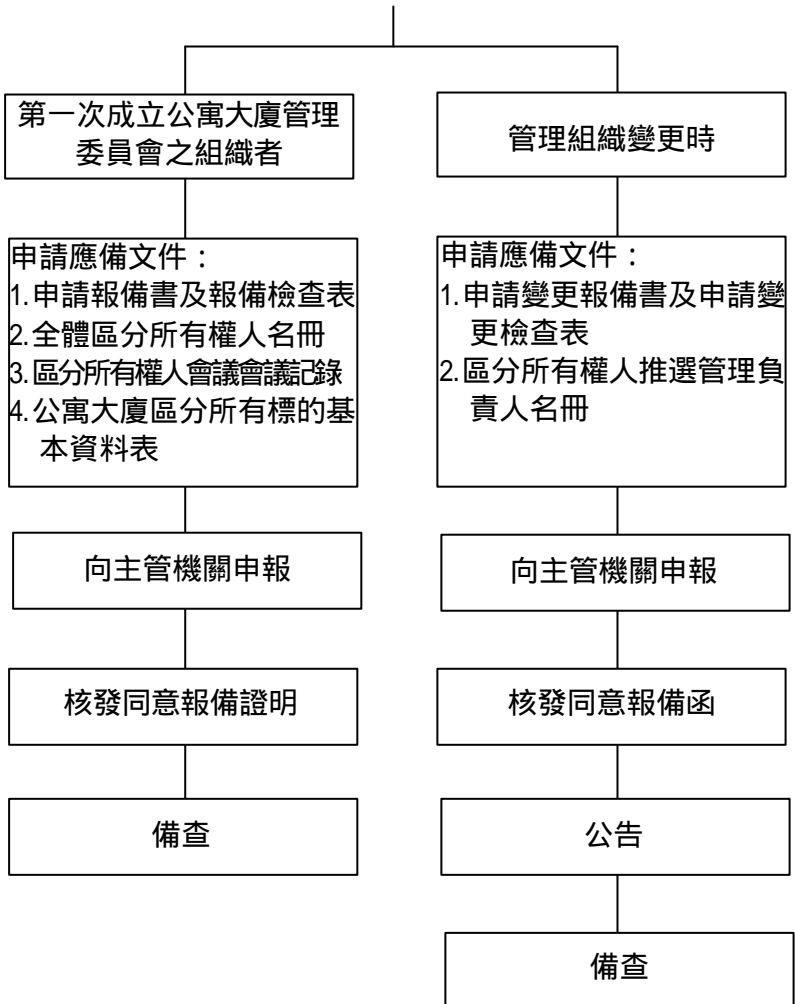


一、法源

- (一) 依建築法第十一條規定之一宗基地及其建築物為範圍所成立之公寓大廈管理組織。
- (二) 依非都市土地使用管制規則與山坡地開發建築管理辦法規定申請開發許可建築之基地、建築物及其共同使用及管理之設施為範圍所成立之社區管理組織。
- (三) 同一宗基地有數幢各自獨立使用之公寓大廈，符合下列規定並分別成立管理委員會或選任管理負責人者：
 - 1. 各幢公寓大廈公共基金分別獨立運用。(各自設立專戶及帳冊)
 - 2. 共用部分分別劃分管理維護方式及管理維護費用分擔方式明確。
- (四) 非封閉式公寓大廈集居社區，依公寓大廈管理條例第二十六條第一項規定，就住宅、辦公、商場分別召開區分所有權人會議，成立管理組織者。

二、流程

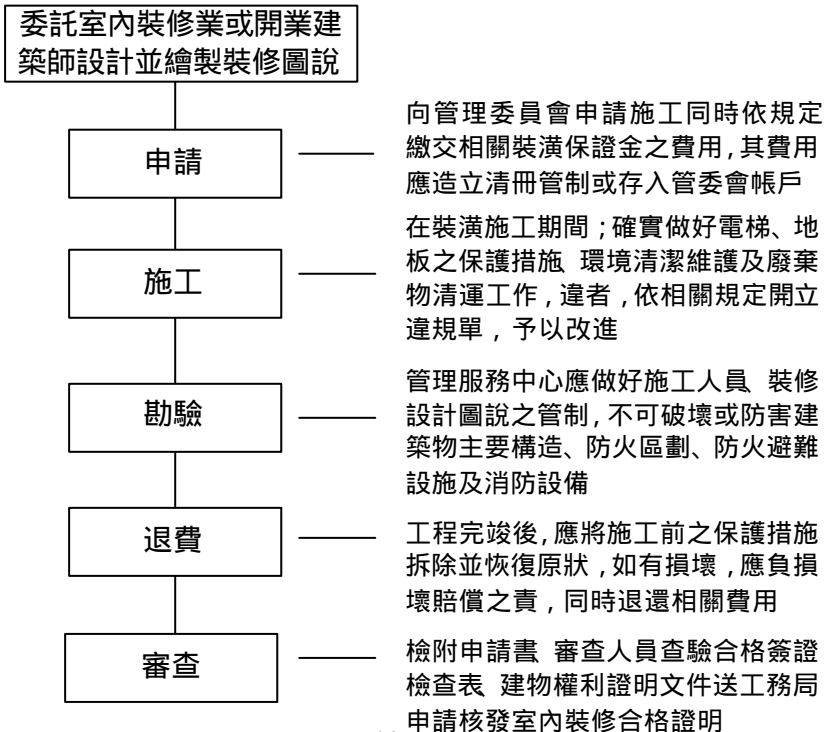
公寓大廈管理組織申請報備流程

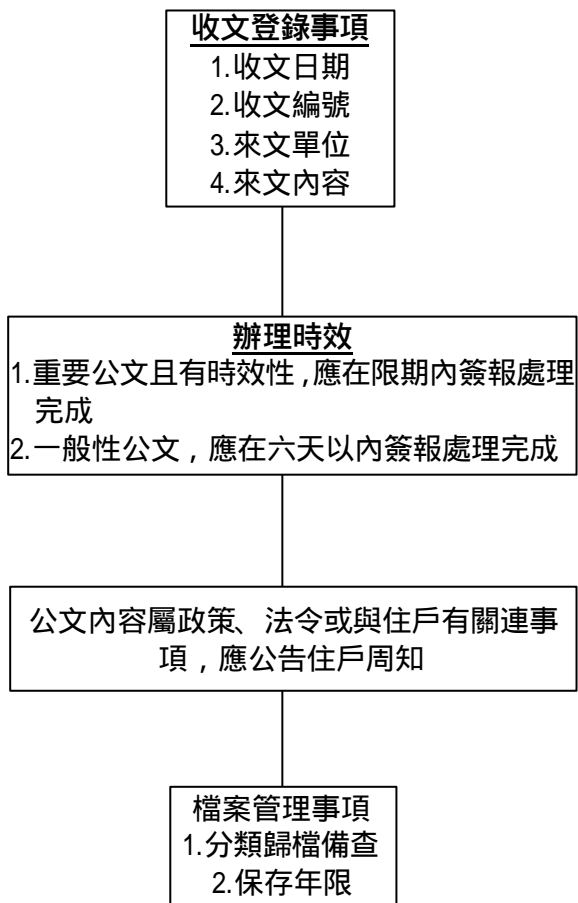


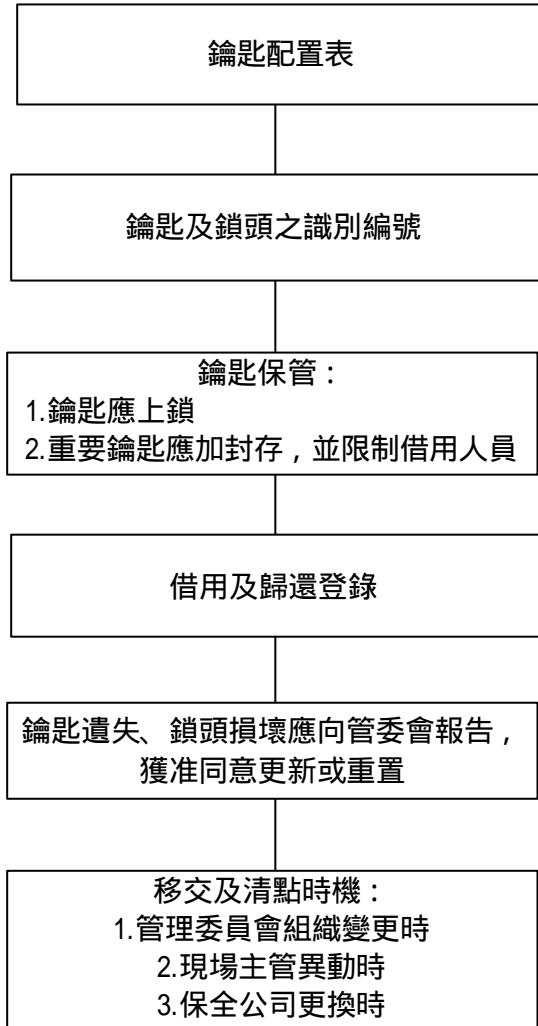
一、法源

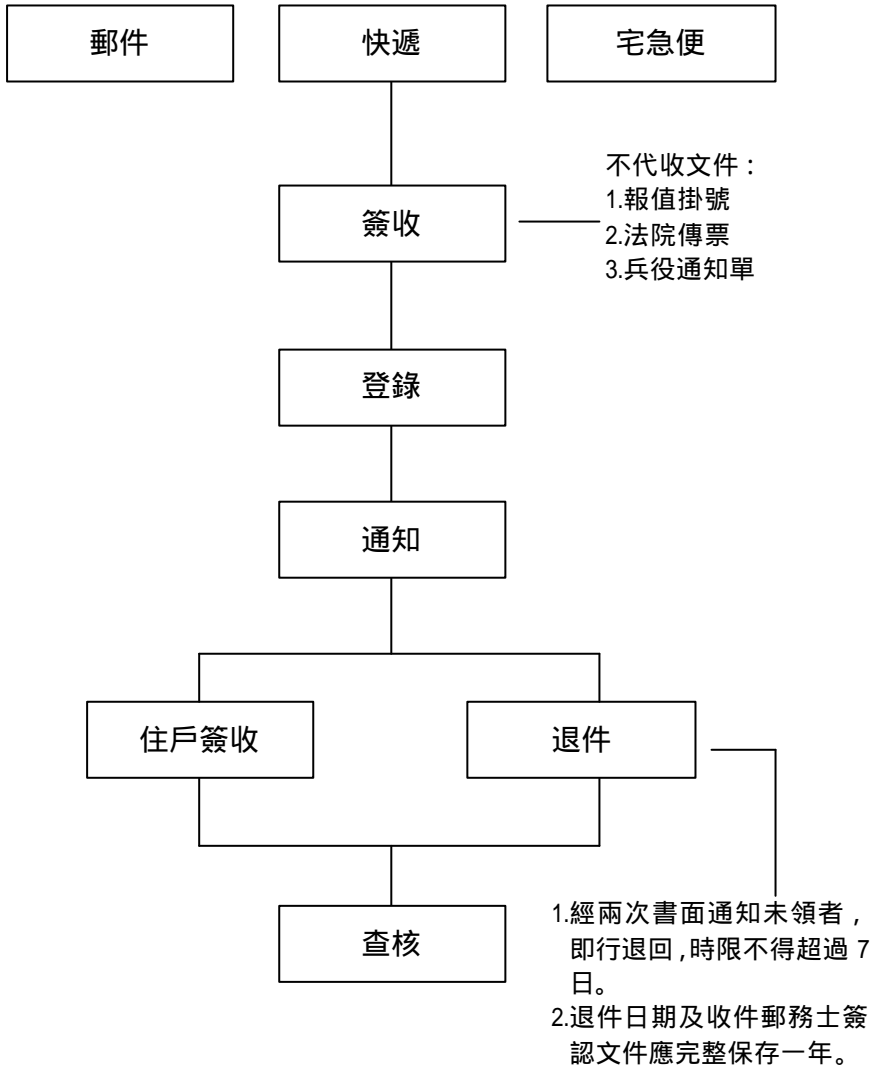
- (一) 依據「建築物室內裝修管理辦法」第三條規定，「室內裝修」係指固著於建築物構造體之天花板、內部牆面或高度超過 1.2 公尺固定於地板之隔屏或兼作櫥櫃使用之隔屏之裝修施工或分間牆之變更。但不包括壁紙、壁布、窗簾、家具、活動隔屏、地毯等之黏貼及擺設。
- (二) 室內裝修的裝管理對象，除了一般消費場所外，樓高六層以上之集合住宅亦屬供公眾使用建築物，其室內裝修當依建築法及「建築物室內裝修管理辦法」有關規定申請審查。

二、流程





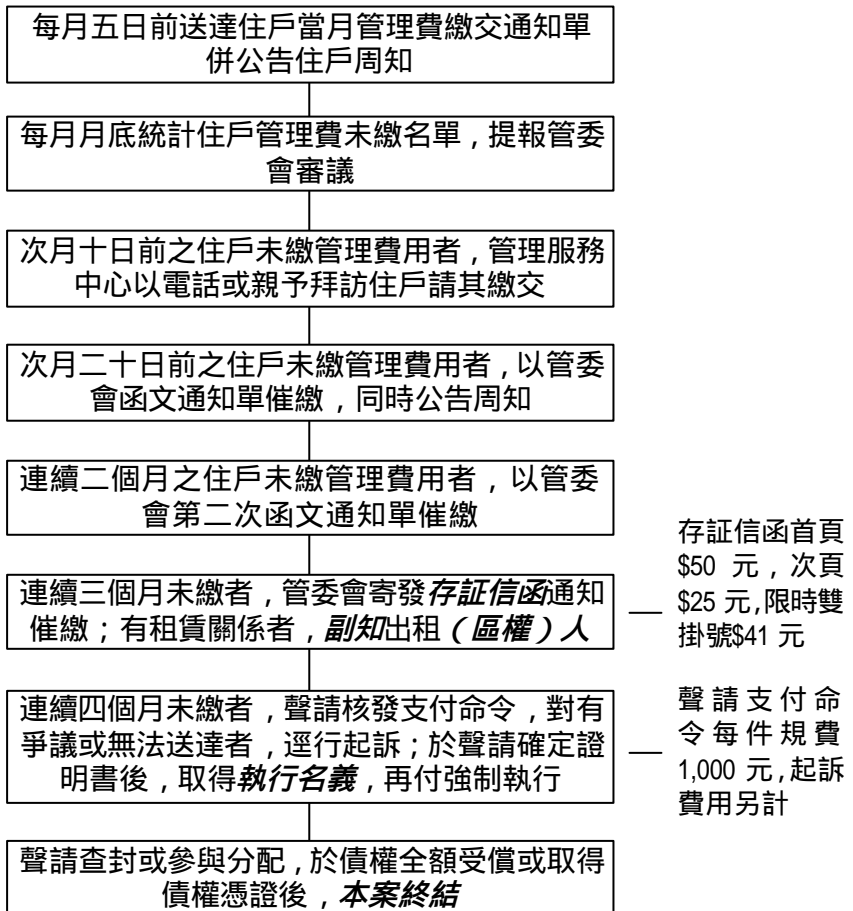


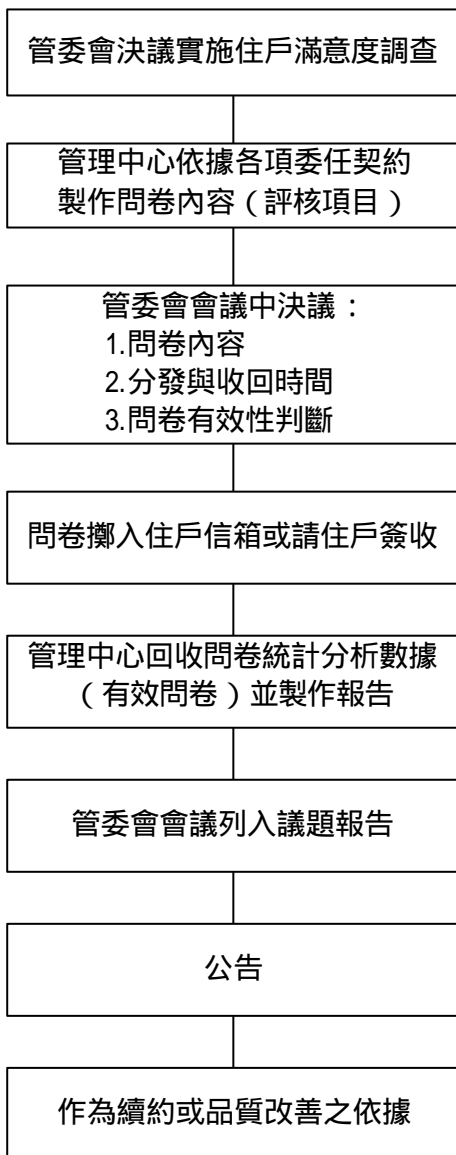


一、法源

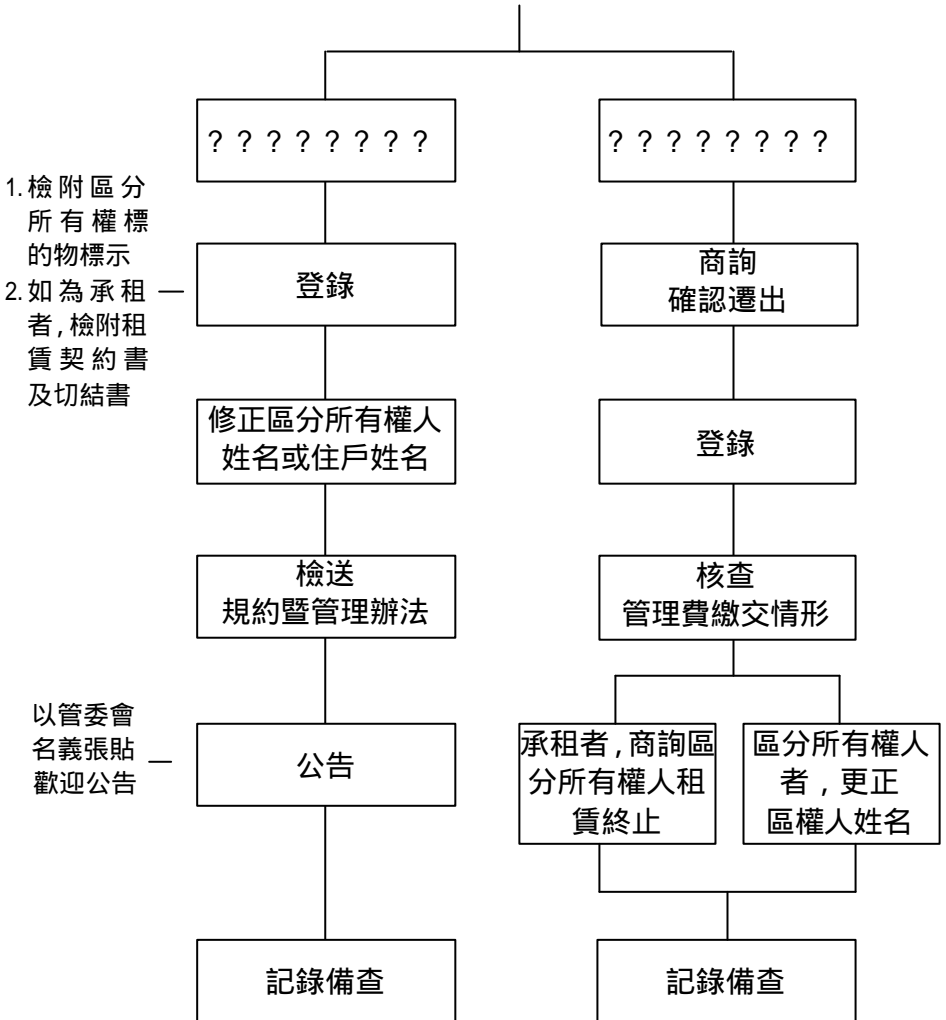
依據公寓大廈管理條例第二十一條：區分所有權人或住戶積欠應繳納之公共基金或應分擔或其他應負擔之費用已逾二期或達相當金額，經定相當期間催告仍不給付者，管理負責人或管理委員會得訴請法院命其給付應繳之金額及遲延利息。

二、流程

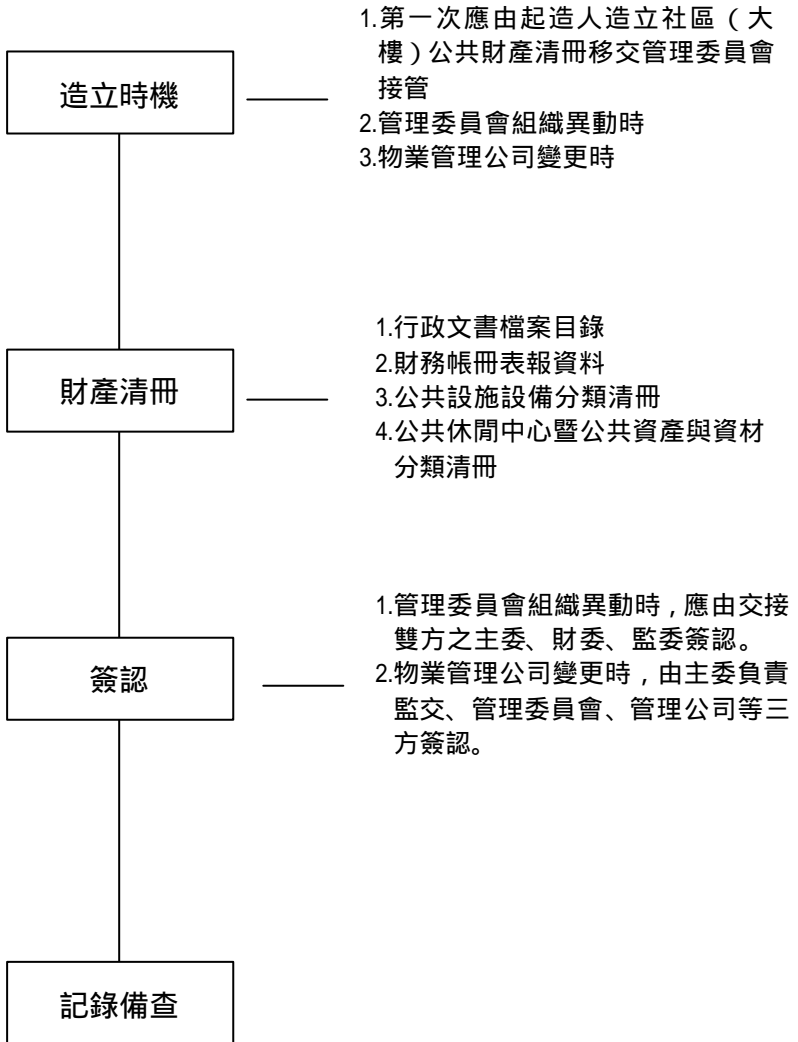




住戶搬入、遷出作業流程



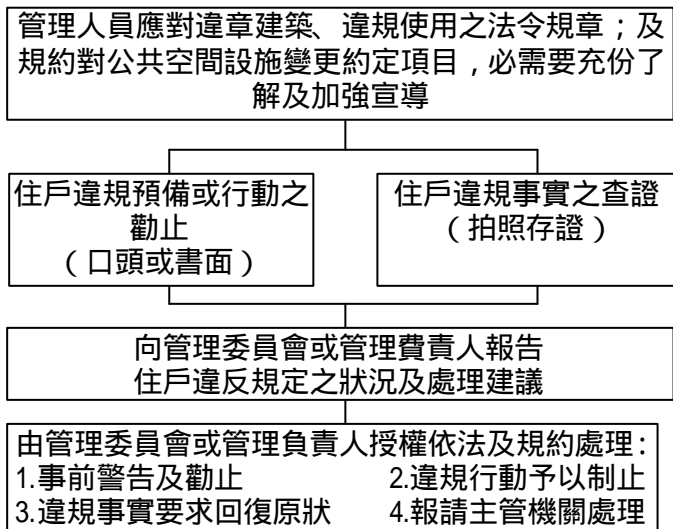




一、法源

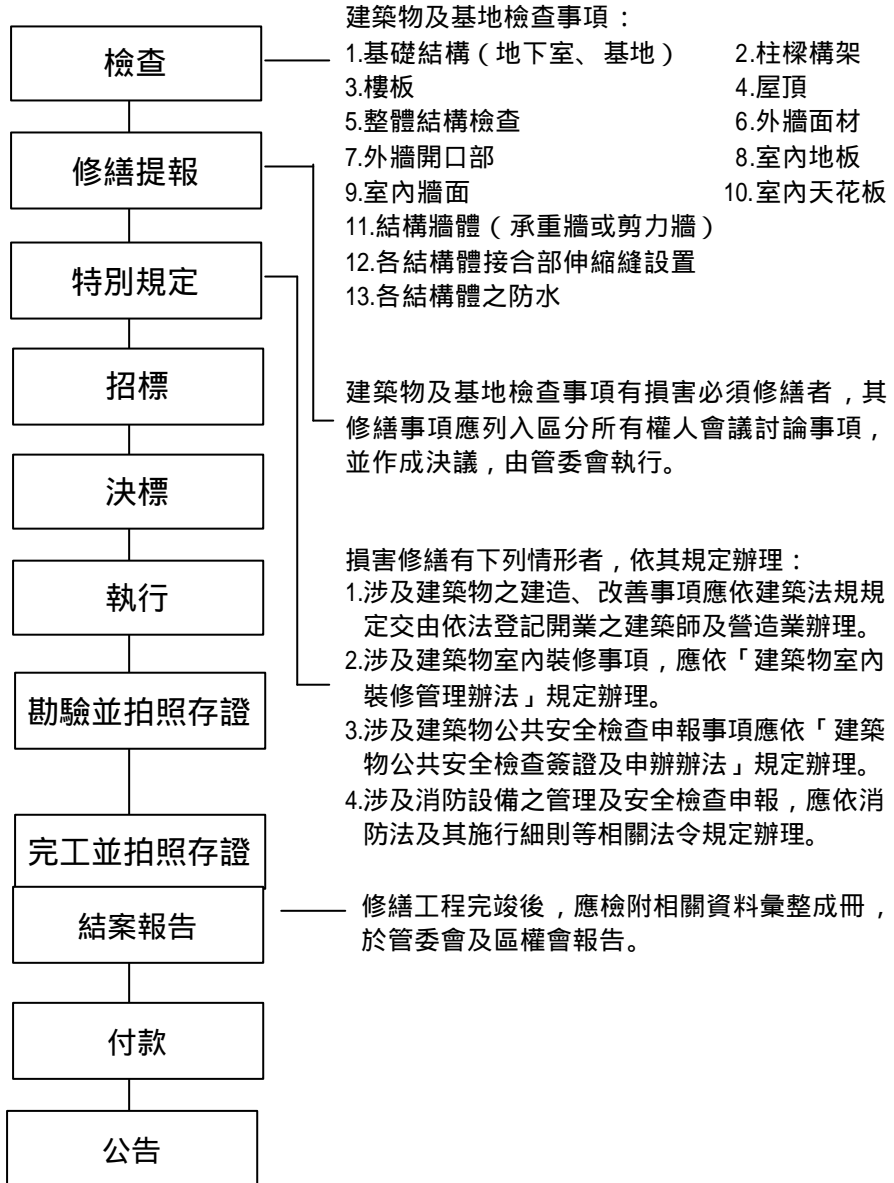
- (一) 違章建築 違反建築法規。
- (二) 住戶違章建築型態。
- 1.圍裝或外圍阻隔建築物
 - 2.空地上之棚架
 - 3.水平增建房屋
 - 4.垂直增建房屋
 - 5.陽台加窗
 - 6.屋頂上違建
 - 7.開放空間之違建或障礙物
 - 8.夾層屋超過法定面積或影響結構
 - 9.玻璃屋或採光罩
- (三) 違規使用 違反使用執照、營業執照。
- (四) 違反規約 違反公寓大廈管理條例或社區（大樓）規約。

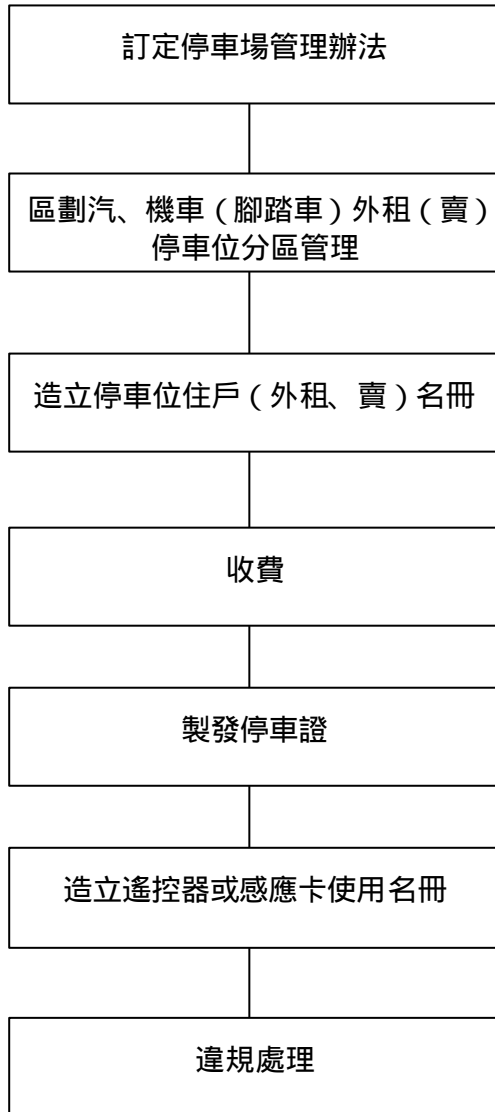
二、流程



2.建築物及基地之維護修繕類

2-2 建築物及基地管理維護修繕作業流程





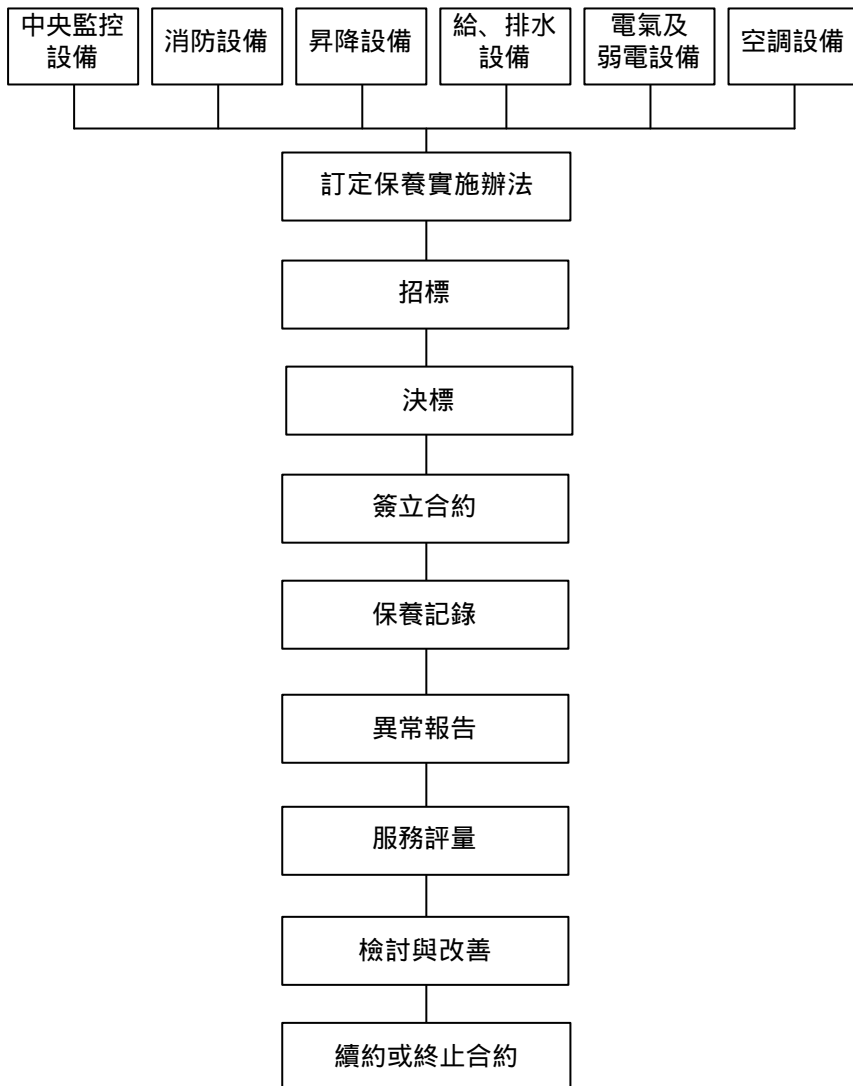
一、法源

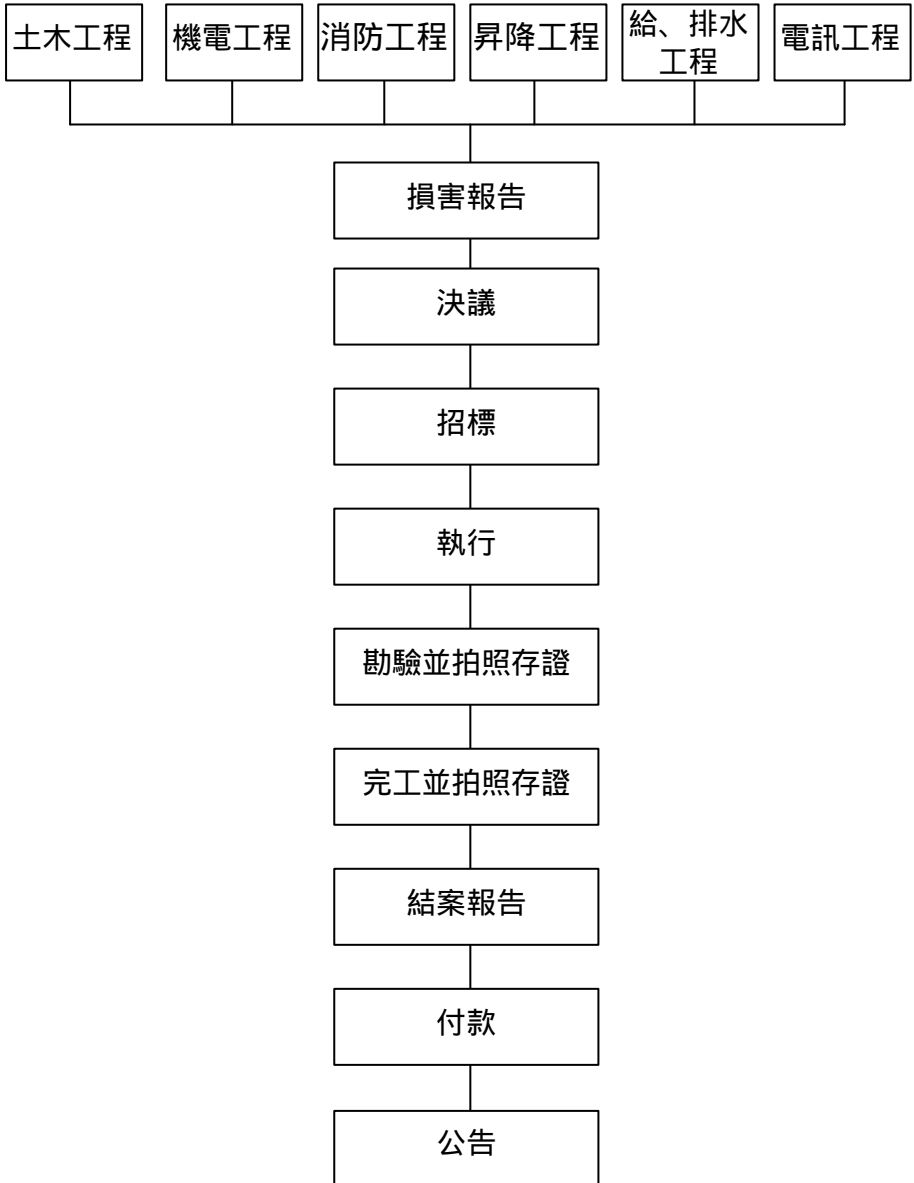
(一) 保養檢查申報有下列情形者，依其規定辦理：

1. 涉及建築物之建造、改善事項應依建築法規規定交由依法登記開業之建築師及營造業辦理。
2. 涉及建築物室內裝修事項，應依「建築物室內裝修管理辦法」規定辦理。
3. 涉及建築物公共安全檢查申報事項應依「建築物公共安全檢查簽證及申報辦法」規定辦理。
4. 涉及消防設備之管理及安全檢查申報，應依消防法及其施行細則等相關法令規定辦理。

(二) 有關共用設施除保養作業外，應依社區（大樓）用電容量制定節能實施辦法。

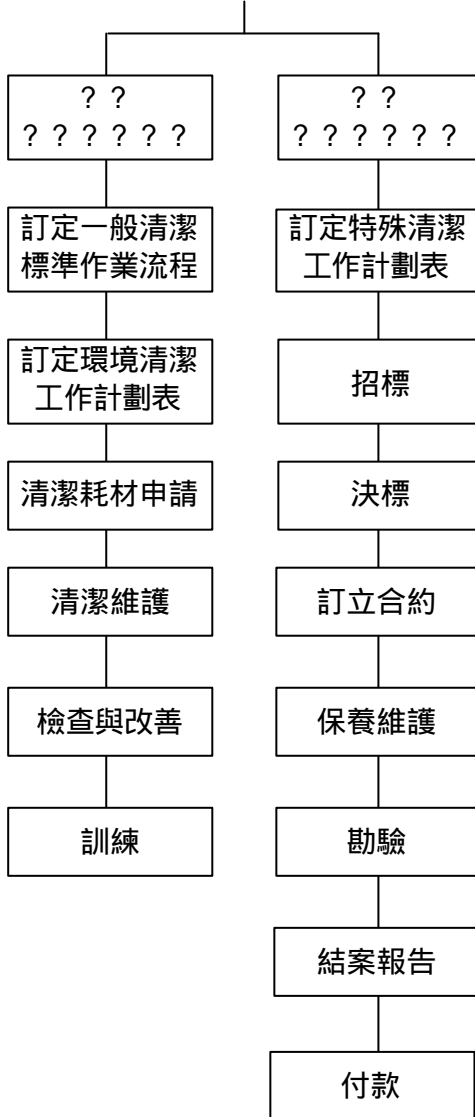
二、流程





公寓大廈環境清潔作業流程

一般清潔處所：
玄關大廳、各樓層梯間及廊道、安全梯、茶水間、樓頂、外圍四週、中庭、停車場、電梯及車廂、公共休閒室、垃圾集中場等



特殊清潔工作計劃表（招商施作）：

- 1.石材晶化
- 2.PVC 地板作業
- 3.地氈
- 4.飲用水塔
- 5.地下室
- 6.外牆
- 7.挑高玻璃
- 8.中庭及外圍高壓清洗

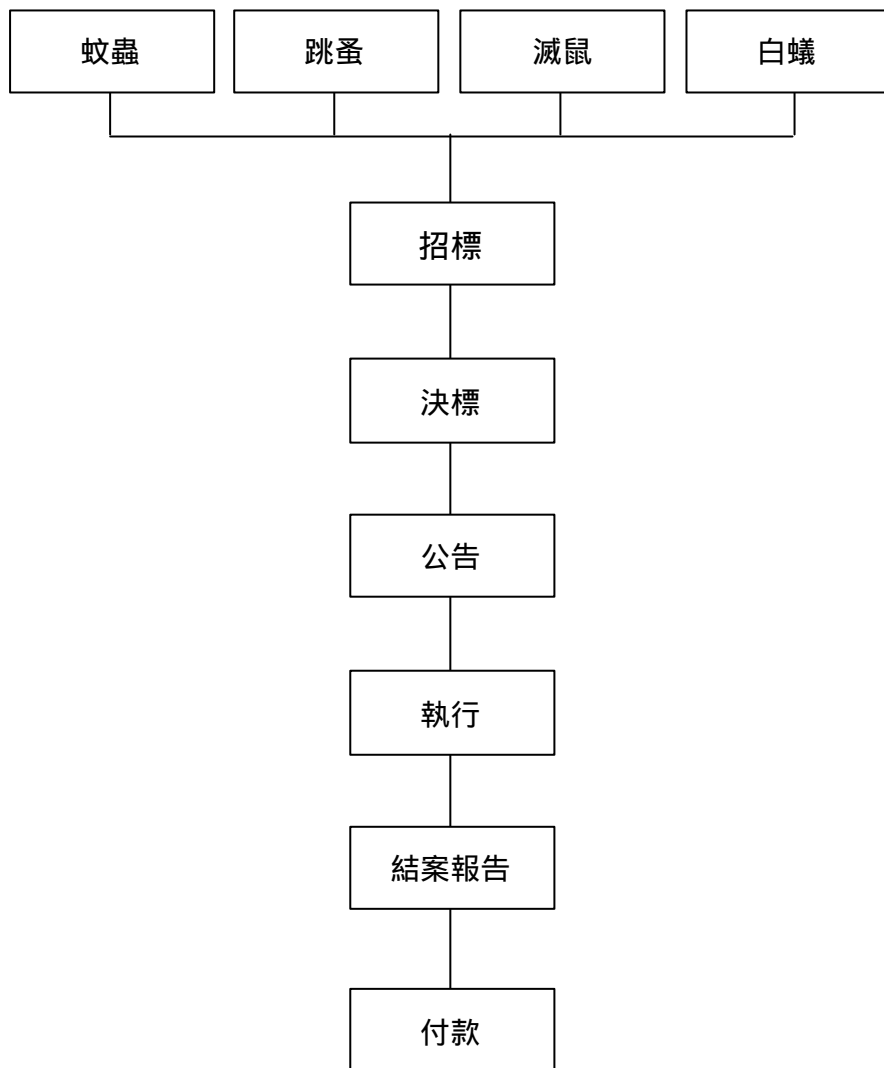


一、分類方式

- (一) 資源性垃圾：廢紙類、塑膠類、金屬類、玻璃類、廚餘類
- (二) 非資源性垃圾：可燃性、不可燃性、有害性（水銀電池、日光燈、溫度計等）
- (三) 大型垃圾：廢家具、冰箱、電視、機車等

二、流程







一、水災定義

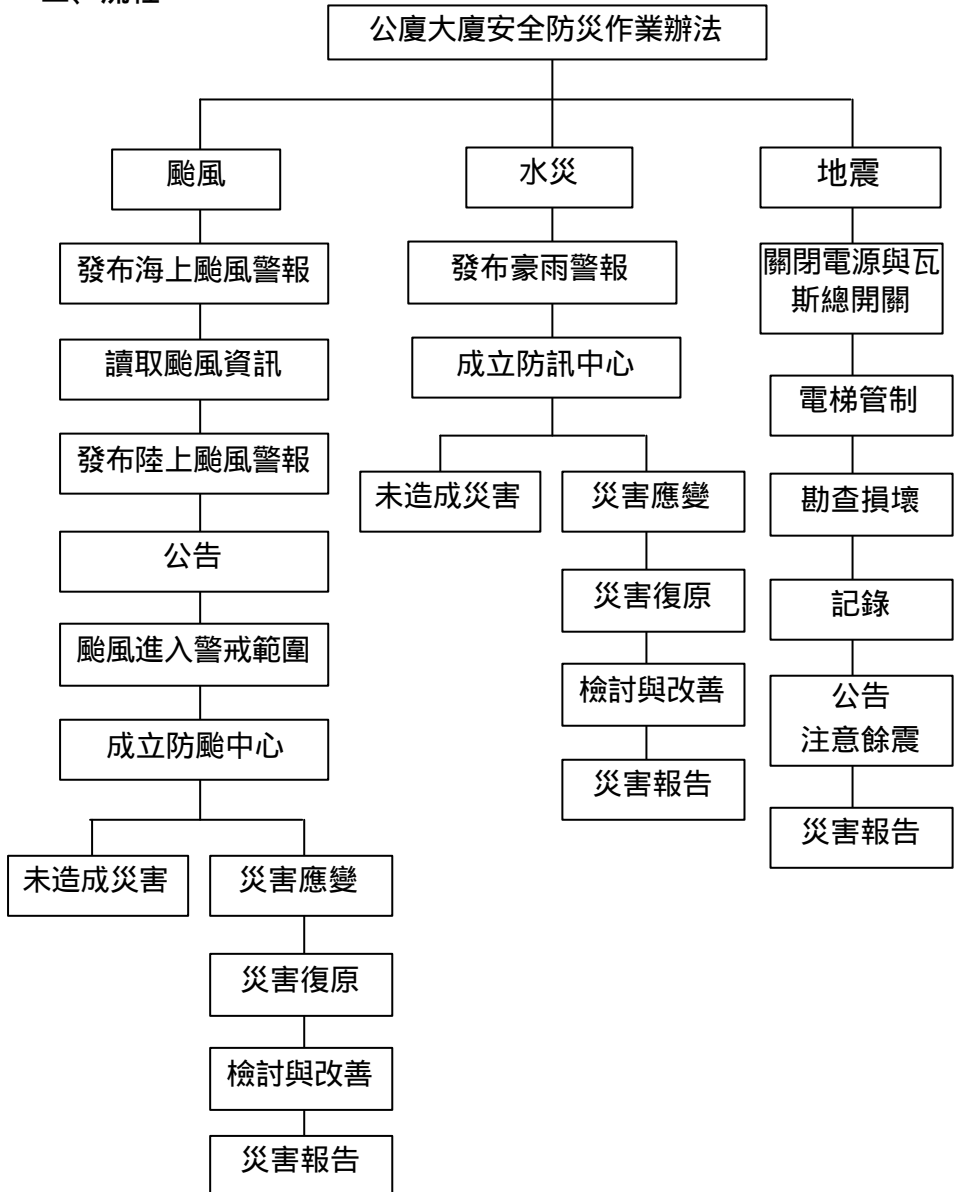
交通部中央氣象局最新修訂之「大雨」及「豪雨」定義如下：

- (一) 大雨：指 24 小時累積雨量達 50 毫米以上，且其中至少有 1 小時雨量達 15 毫米以上之降雨現象。
- (二) 豪雨：指 24 小時累積雨量達 130 毫米以上之降雨現象。
- (三) 大豪雨：指 24 小時累積雨量達 200 毫米以上之降雨現象。
- (四) 超大豪雨：指 24 小時累積雨量達 350 毫米以上之降雨現象。

二、居家救生工具

- (一) 緊急照明設備
- (二) 滅火器設備
- (三) 儲存罐裝食品
- (四) 救護箱
- (五) 防煙面罩
- (六) 繩索
- (七) 重要文件請置銀行保管箱
- (八) 口哨

三、 流程



一、作業原則

- (一) 處理行動迅速
- (二) 救人生命第一
- (三) 減少財物損害
- (四) 保留證據或現場
- (五) 同理心處事
- (六) 通報相關單位及人員
- (七) 成立緊急應變中心
- (八) 公告災害經過

二、防火原則

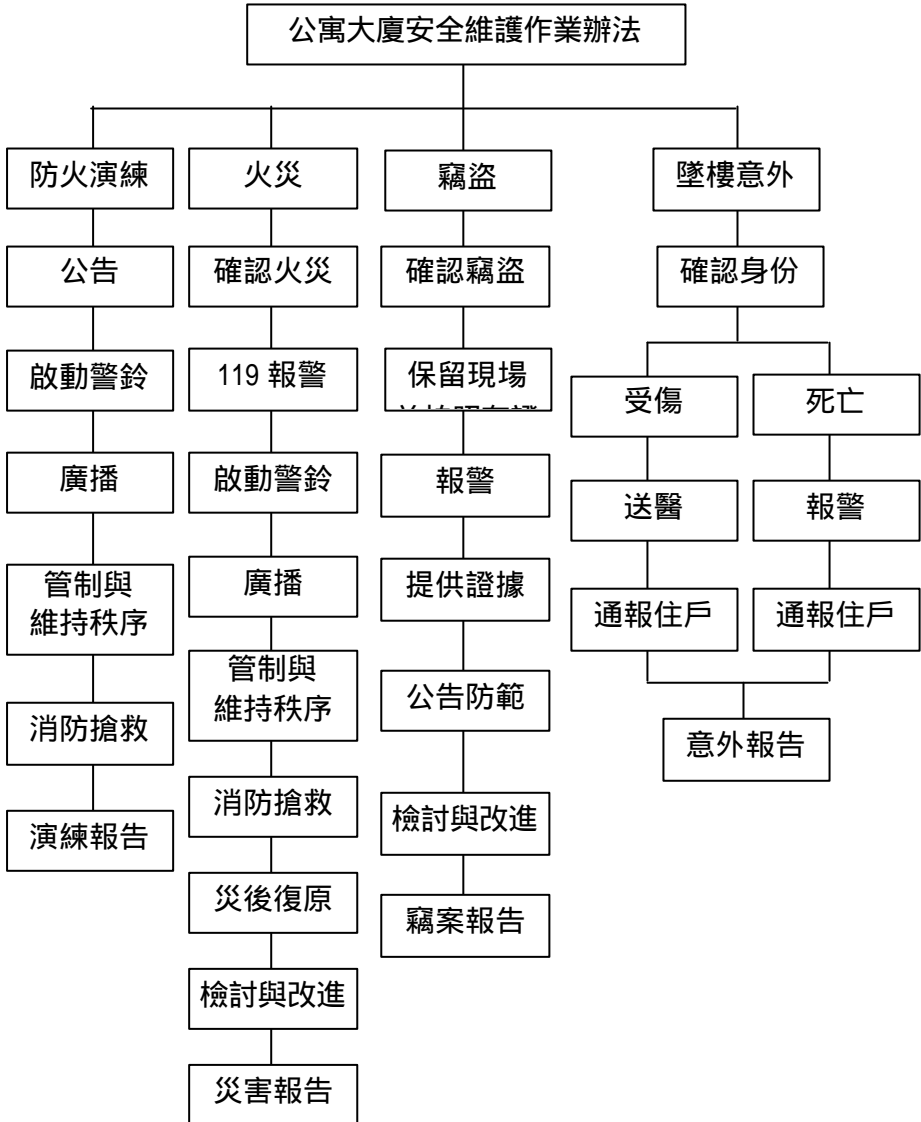
(一) 報警

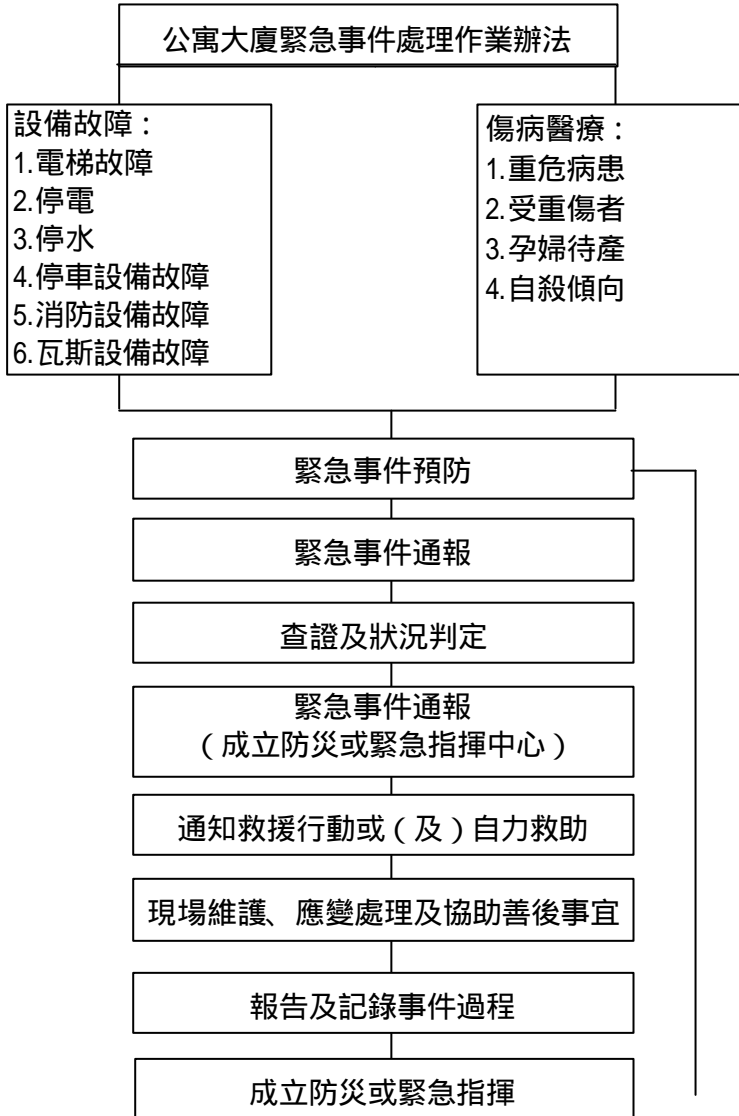
- 1.口齒清晰報住址
- 2.說明現場訴狀況
- 3.留下電話等救助
- 4.佔線不通請重撥

(二) 逃生：

- 1.判斷火勢來源，再決定逃生方向
- 2.水平避難於先，垂直逃生於後

三、流程

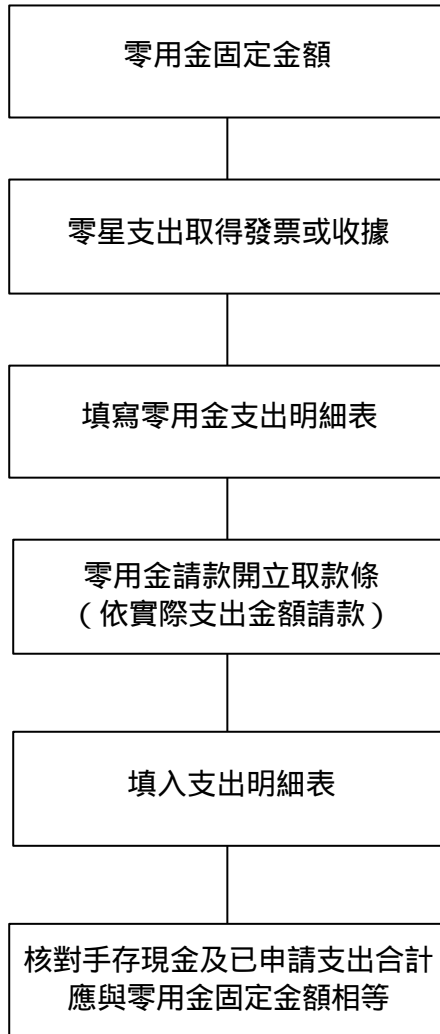


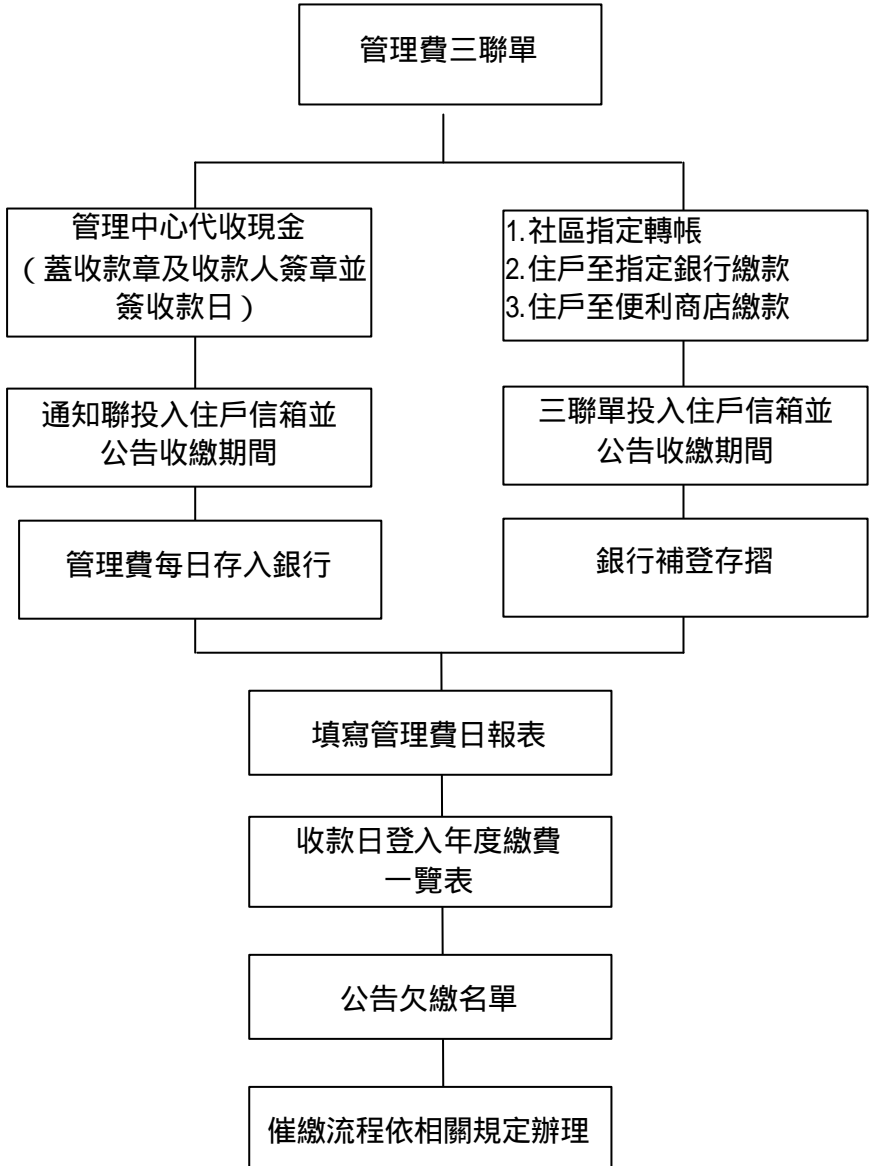


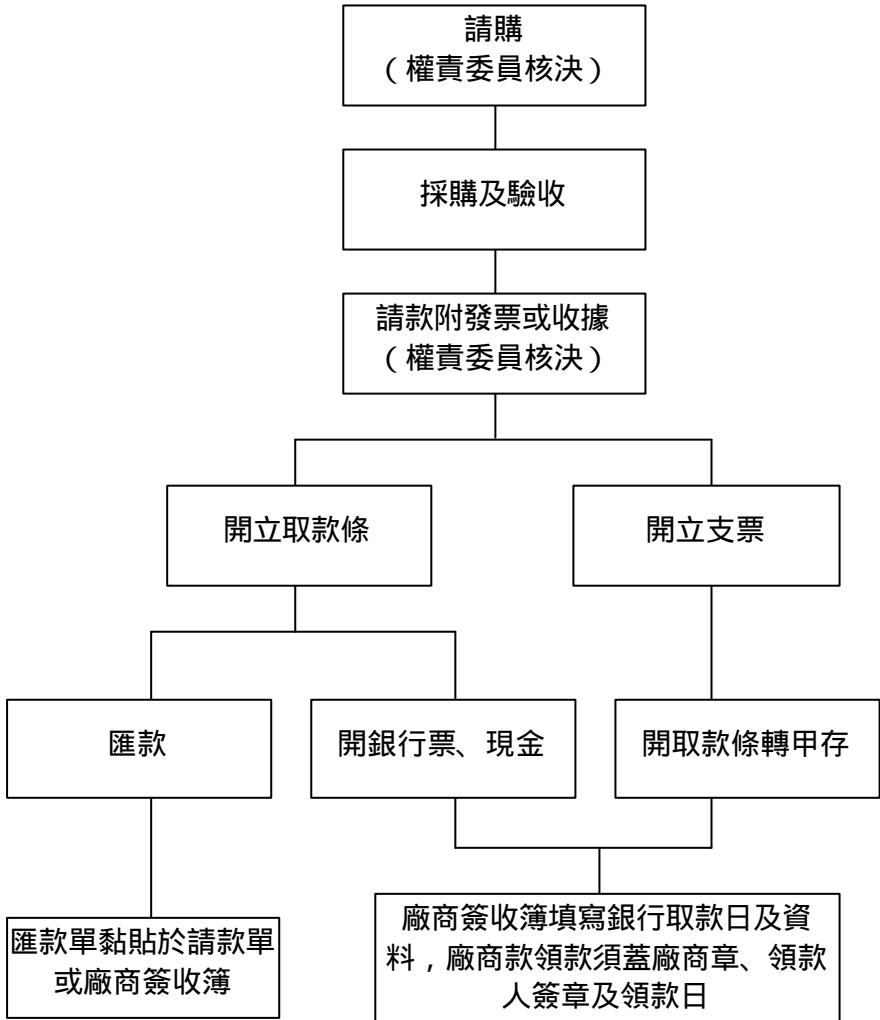


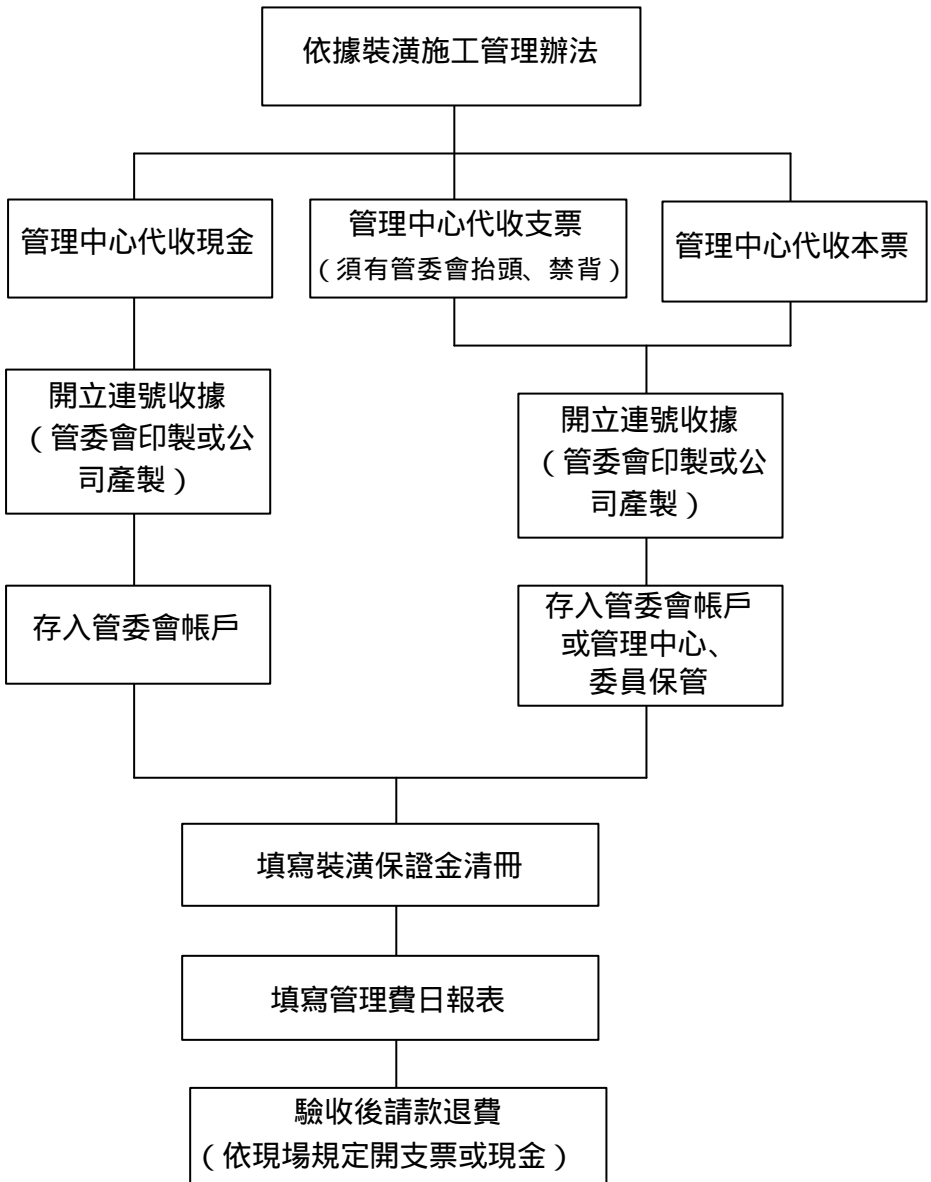
計畫說明

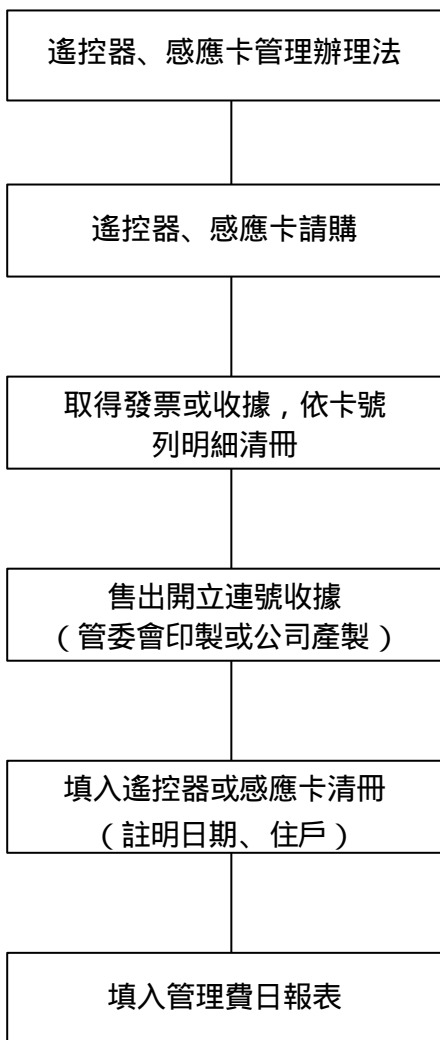
1. 每一屆社區管委會應於年度開始前訂定年度財務計畫。年度結束前製作年度財務檢討報告，協助繼任者掌握社區財務狀況。
2. 運用年度財務報表，彙整上一年度收支，並運用 EXCEL 等軟體進行財務年度收支模式分析。
3. 以過去收支狀況，預估新年度財務收支項目與額度，製作年度財務收支預估表。
4. 入不敷出時，可以調高管理費標準、開發新財源，或改變管理工作委託方式與項目等方式調整之。
5. 確認年度財務計畫後，應依計畫執行並適時調整，並將調整經驗納入年度財務檢討報告中。
6. 應將公共基金儲備納入財務計畫中。











編製管理費收支明細表：

- 1.收入彙總表
- 2.收款日報表
- 3.支出明細表
- 4.零用金明細表
- 5.票據明細表
- 6.未繳一覽表
- 7.預繳一覽表

財務報表完成送管委會審查

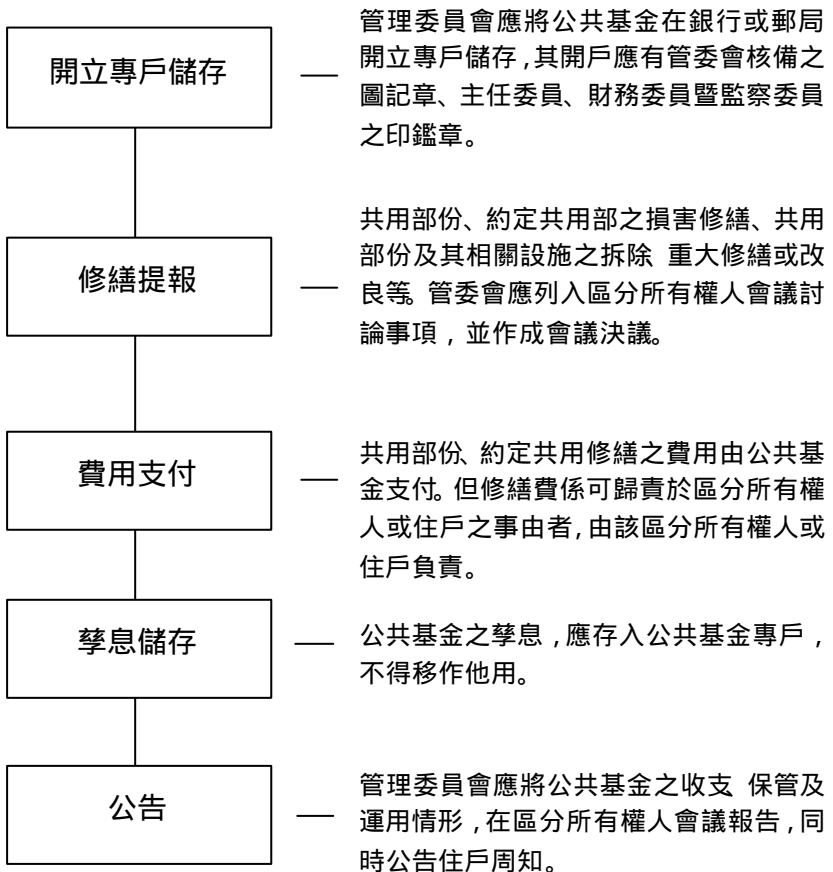
公告住戶週知

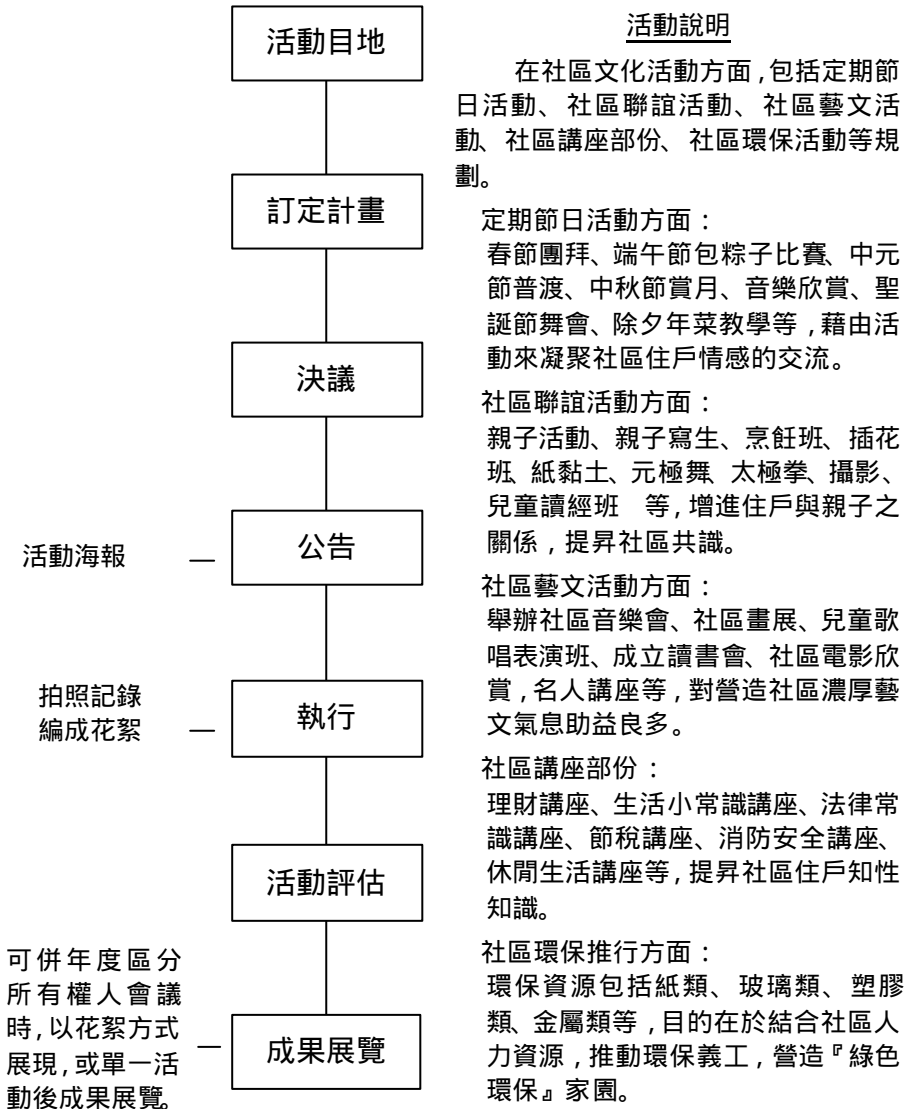
管理中心列冊保管

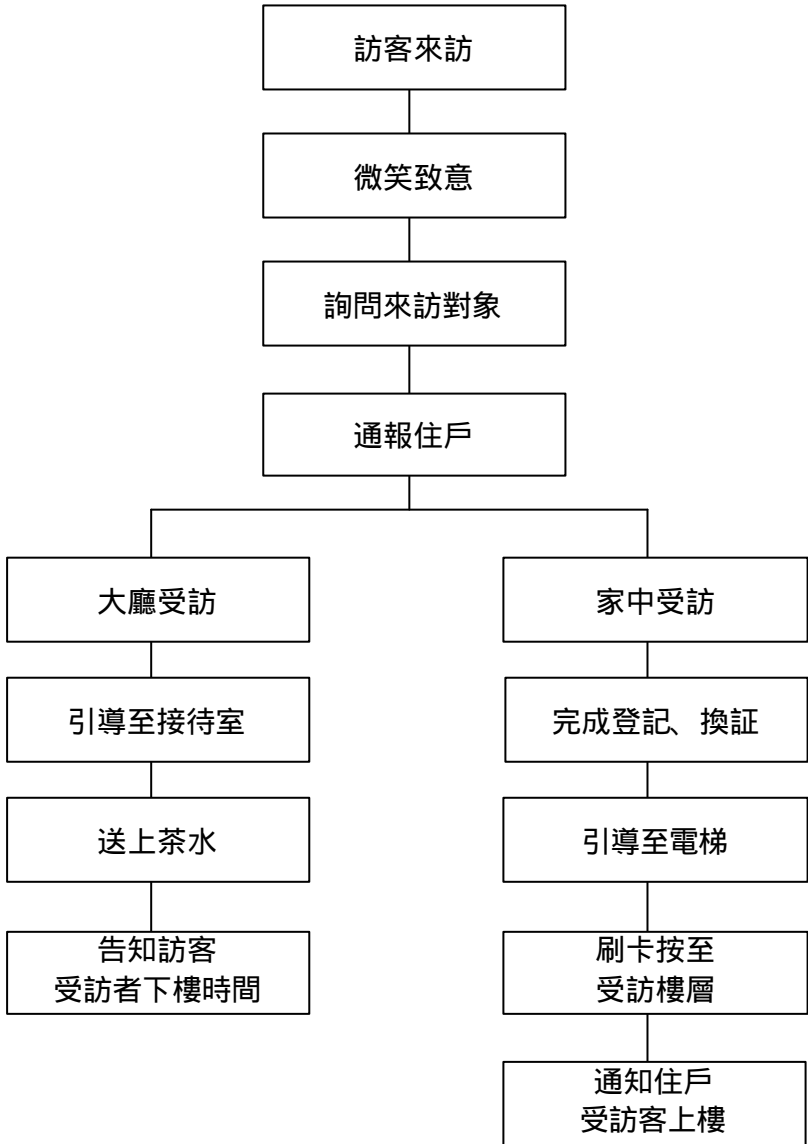
一、法源

依據公寓大廈管理條例第十八條第三項；公共基金應設專戶儲存，並由管理負責人或管理委員會負責管理。其運用應依區分所有權人會議之決議為之。

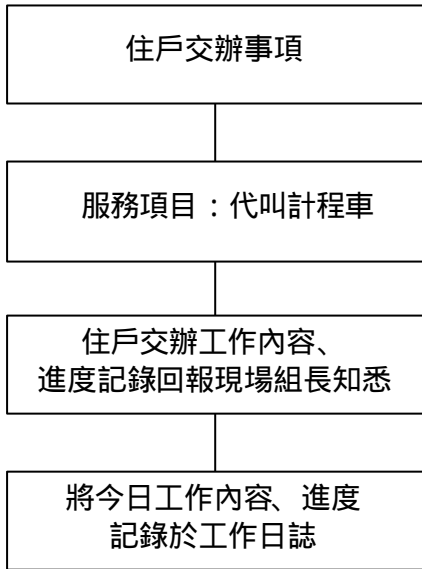
二、流程









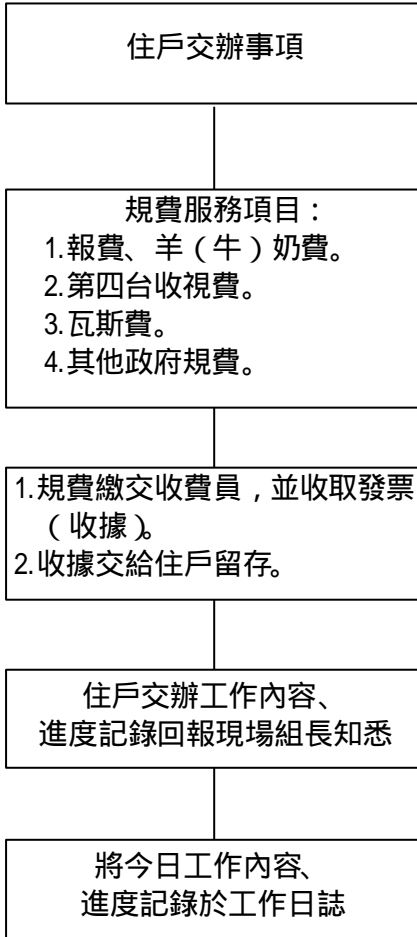


注意事項：

- 1.詢問住戶是否有固定搭乘廠商，並代為聯絡。
- 2.記下車號及住戶搭車時間。

7.生活服務與商業支援類

7-2-4 社區櫃檯作業流程：代叫計程車



注意事項：

- 1.應繳金額與通知單是否相符。
- 2.於工作日誌中登記記錄。
- 3.各戶現金分別放置信封袋中加封，於封面註明戶別。
- 4.當日代收當日代繳。

應注意棟樓別戶號與收據是否相符。

肆、物業管理服務業之績效指標

依 SMART 原則，KPI 的制訂，應為具體的(Specific)、可測量的(Measurable)、可達到的(Attainable)、現實的(Realistic)、有時間要求的 (Time-based)。而 KPI 的具體標準，也包含頻率標準（即行？表現發生的頻率）、類別標準（即行？表現所屬的類別）、次序標準（即行？表現在整體中所處的次序）、差距標準（即行？表現與標杆的差距）、比率標準（即行？表現與標杆的比率）。

本研究建議建立物業管理服務業的品質績效指標，並以業務構面（單一案單位或整體彙總）及經營構面二大主軸為研訂架構，亦即從供給面及需求面同時衡量其相對績效。

在業務構面的品質項目，是以物業管理核心行業的「公寓大廈管理服務人辦法第十五條」所規範的業務分類事項為依據，其「KPI」衡量可作為單一個案應用，同時可彙總全部服務個案作綜合評量分析。此外，依據行政院經建會 2004 年 10 月發佈的「服務業發展綱領及行動方案」所示，物業管理服務業為產值大及就業效果大之基礎型關鍵性服務業，且物業管理服務業者已普遍重視管理品質之提昇及資訊化之發展。在國人對於生活環境品質與標準要求逐漸提高之情況下，政府需致力於扭轉市場上業者良莠不齊之惡性競爭、技職教育體系之不足及物業管理相關法規缺乏整合等之問題，以應付國際大型物業公司之威脅。而如何透過服務標準化及制度化之建立以達到產業整體營運績效之提昇，實為產業發展之重要關鍵，因此，就經營構面之品質績效指標而言，須考量層面包括：

1. 資訊技術革命改變了商業社會的基礎設施及企業經營環境。
2. 業主對品質的要求大幅提昇，企業對於業主的的要求需更快速回應。

- 3.運用計量方法與人力資源去改進組織內的所有活動程序，以期超越顧客現在甚至未來之需求。
 - 4.發展與建構被視為公司資產之員工職能，方能使公司願景得以實現，尤其是以人為主體之服務業，高效率的人力資源價值是公司重要之核心競爭力。
 - 5.在最適當的時間、最適當的地點，以最經濟有效的方式，充份滿足顧客的需求。
 - 6.以顧客為尊的基本精神，整合各種管道建立與顧客之關係，提供顧客所需的價值，同時達到企業之利潤目標。
 - 7.專案e化流程的規劃與執行，能以公司未來經營願景為思考方向。
- 茲就業務構面與經營構面之擬訂關鍵績效指標說明如後：

一、業務構面的「KPI」衡量指標

(一) 一般事務管理服務事項

| 項次 | 衡量指標 | | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|------------|-------------------|---|---------------------------------------|------|
| 1 | 會議召開及執行率 | 區權會會議召開及決議事項執行率 | 1.區權會會議合法召開完成次數 2.區權會會議記錄決議事項 | 1.召開次數 ÷ 規約規定次數 2.執行記錄 ÷ 會議記錄事項 | 1-1 |
| | | 管理委員會會議召開及決議事項執行率 | 1.管理委員會會議召開次數 2.管理委員會會議記錄決議事項 | 1.召開次數 ÷ 規約規定次數 2.執行記錄事項 ÷ 會議記錄事項 | 1-2 |
| 2 | 保全員教育訓練達成率 | | 1.完成安管人員職前訓練課程與訓練人數 2.在職安管人員教育訓練次數（每月一次，每次4小時） | 1.護照人數 ÷ 在職人數 2.受訓人數 ÷ 在職人數 | 1-4 |
| 3 | 派駐人員合格率 | | 1.現場人員任用資格 2.保全員任用資格 | 1.現場主管合格人數 ÷ 編制人數 2.保全員合格人數 ÷ 編制人數 | 1-4 |

| 項次 | 衡量指標 | | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|-----------------|------------|---|------------------------------------|-------------|
| 4 | 社區(大樓)掛號信件正確執行率 | | 1.登錄件數正確性 2.遺失件數之管制 | 1.登錄件數÷郵局送達清冊件數 2.遺失件數÷郵局送達清冊件數 | 1-9 |
| 5 | 住戶費用率 | 住戶管理費繳交達成率 | 住戶每月或每期繳交管理費之統計 | 1.每月(期)繳交管理費戶數÷總戶數 2.實收÷應收 | 1-10 6-3 |
| | | 住戶裝潢保證金收繳率 | 以住戶申請裝潢戶數計算 | 繳交保證金戶數÷裝潢戶數 | 1-6 |
| 6 | 管理服務中心的總體滿意度 | | 依契約內容服務項目,繕製住戶意見調查表 | 統計回收問卷之分數總和÷份數=平均滿意度 | 1-11 |
| 7 | 住戶交辦事項執行率 | | 1.回復率 2.完成率 | 1.回復件數÷登錄件數 2.完成件數÷登錄件數 | 1-14 |
| 8 | 公有財產之登錄 | | 社區(大樓)公有財產分類如下: 1.行政文書類 2.財務表報類 3.公共設施設備類 4.公共休閒類 | 查核公有財產之管理,是否併同管理委員會組織異動時造立清冊辦理移交 | 1-15 |

| 項次 | 衡量指標 | | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|-------|-------------|-----------------------|---|------|
| 9 | 財務執行率 | 財務預算與決算執行率 | 依據社區（大樓）財務預算表編列科目逐項統計 | 實際金額 ÷ 預算金額 註：亦可以單項計列 （執行科目 ÷ 預算科目） | 6-1 |
| | | 財務表報如期公告標準率 | 依據社區（大樓）管理辦法財務公告之日期為準 | 公告標準次數 ÷ 應公告次數 | 6-3 |

(二) 建築物及基地之維護及修繕事項

| 項次 | 衡量指標 | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|----------|---|----------|------|
| 1 | 建物違規使用 | 違反使用執照、營業執照 | 查驗處理作業流程 | 2-1 |
| 2 | 建物違反規約使用 | 1.依據公寓大廈管理條例 2.依據社區(大樓)規約,例:公寓大廈周圍上下、外牆面、樓頂平台及防空避難室、巷道、防火巷弄、室外通路、門廳、走廊、樓梯、設置廣告物、公寓大廈基礎、主要樑柱、承重牆壁、樓地板、屋頂之構造 | 查驗處理作業流程 | 2-1 |
| 3 | 建物違章使用 | 違反建築法規,例: 1.圍牆或外圍阻隔建築物 2.空地上之棚架 3.水平增建房屋 4.垂直增建房屋 5.陽台加窗 6.屋頂上違建舊有建築物之超過半數修建 | 查驗處理作業流程 | 2-1 |

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|----------------------|--|--|------|
| | | 7.開放空間之違建或障礙物 8.夾層屋超過法定面積或影響結構 9.玻璃屋或採光罩 | | |
| 4 | 建物共用部份、約定共用部分損壞修繕完成率 | 共用部分、約定共用部分之修繕，由管理委員會為之 | 1. 共用部分修繕件數 ÷ 共用部分之損害件數 2. 約定共用部分修繕件數 ÷ 約定共用部分之損壞件數 | 2-2 |

(三) 建築物附屬設施設備之檢查及修繕事項

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|-----------------|---|-----------------------|------|
| 1 | 公共設施設備預定保養維護達成率 | 依(社區)大樓年度機電設備保養維護實施計畫逐項統計辦理： 例： 電梯、發電機、停車場、機械式停車設備、中央空調、消防系統、弱電等 | 公共設施設備保養次數 ÷ 年度預定保養次數 | 3-2 |
| 2 | 公共設施設備檢修報備合格率 | 依據主管機關規定檢修報備之規定辦理： 1. 電梯使用許可證 2. 消防檢查申報合格 3. 公共安全檢查申報合格 4. 污水排放標準合格 | 申報合格記錄 ÷ 主管機關規定次數 | 3-2 |
| 3 | 節約能源之成效評估 | 社區(大樓)公共用電節能金額 | 本期 ÷ 去年同期 | 3-2 |
| 4 | 公共設施設備故障檢修天數 | 社區(大樓)公共設施設備故障檢查修復 | 統計故障發生日起至檢修完成之天數 | 3-3 |

(四) 公寓大廈之清潔及環境衛生之維持事項

| 項次 | 衡量指標 | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|----------------|---|-----------------|------|
| 1 | 飲用水塔水質檢測值 | 依主管機關檢驗飲用水水質標準：濁度 2NTU 以下、PH 值 6.0-8.5 總溶解固體量 500MG 以下、自由有效餘氯 0.2-0.8MG/L | 查驗檢驗報告合於標準 | 4-1 |
| 2 | 清潔維護施作達成率 | 依社區（大樓）年度清潔維護實施計畫辦理。例：挑高玻璃、地下停車場、電梯車廂地板、各樓層梯廳、中庭、外圍、水池、安全步梯、地毯、外牆等 | 施作次數 ÷ 計畫次數 | 4-1 |
| 3 | 訂定清潔維護事項標準作業流程 | 依社區（大樓）清潔維護事項逐項訂定標準作業流程。例：公共走道、樓梯、外圍、樓頂平台、中庭、門廳、洗手間、垃圾集中場所、停車空間、升降機間及機廂等 | 清潔維護事項標準作業流程之項目 | 4-1 |

| 項次 | 衡量指標 | 說明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|-------------|--|----------------|------|
| 4 | 資源回收、分類作業標準 | 依主管機關資源回收分類辦理： 1.舊衣類 2.廢紙類 3.一般資源類 4.大型家電及回收物品類 5.廚餘類 | 查驗資源回收分類方式合於規定 | 4-3 |
| 5 | 病媒防治達成率 | 依社區（大樓）年度病媒防治實施計畫辦理 | 實施次數 ÷ 計畫次數 | 4-4 |

(五) 建築物及其週圍環境安全防災管理維護事項

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 | 流程編碼 |
|----|-----------|-----------------------------------|---|------|
| 1 | 竊盜發生率 | 居家安全有效維護,達到零失竊之標準 | 1.統計發生件數 2.竊盜發生後異常分析報告 3.具體改善措施 | 5-2 |
| 2 | 火災事故率 | 居家安全有效維護,達到零事故之標準 | 1.統計事故件數 2.火災事故發生後,異常分析報告 3.具體改善措施 | 5-2 |
| 3 | 防火、逃生演練率 | 依據社區(大樓)消防實施計畫辦理 | 演練次數-計劃次數 | 5-2 |
| 4 | 其他緊急事故發生率 | 緊急事故例:颱風、地震、電梯故障、電力故障、瓦斯外洩、機械停車位等 | 1.查核緊急事故處理流程 2.統計發生件數 3.緊急事故發生後異常分析報告 4.具體改善措施 | 5-3 |

二、經營構面的「KPI」衡量指標

(一) 經營績效(財務)構面

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 |
|----|-------------|--|---|
| 1 | 營業收入成長率 | 不斷改進之服務流程，提高與同業之差異化，、產業進入障礙及仿效之困難度，進而提高目標市場之市佔率。 | 本期營收 ÷ 上期營收 - 1 |
| 2 | 新客戶或新市場之營收比 | 開發成功之目標客戶或目標市場產生之營收佔總營收之狀況。 | 新客戶或新市場之營收額 ÷ 總營收額 |
| 3 | 異常折讓佔總營收比 | 完善服務流程確保服務品質之維持，因品質未達目標之折讓扣款可相對降低。 | 異常折讓金額 ÷ 營收總額 |
| 4 | 營業毛利率 | 有效率之服務流程，能避免流程中不必要之浪費及成本，服務品質亦能提昇，營業毛利因而獲得提昇。 | 營業毛利 ÷ 營收總額 |
| 5 | 營業淨利率 | 流程改善後對整體獲利提昇之效果。 | 營業淨利 ÷ 營收總額 |
| 6 | 呆帳金額佔總營收比 | 完善的交易服務流程，可降低呆帳產生之風險。 | 呆帳金額 ÷ 營收總額 |
| 7 | 應收帳款週轉天數 | 完善的交易服務流程，降低顧客延遲交付服務款項之風險。 | 應收帳款週轉天數 = 計算期間之天數 ÷ 應收帳款週轉率 應收帳款週轉率 |

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 |
|----|------|--------------------------|-------------------------------------|
| | | | = 期間含稅營收總額 ÷ [(期初應收帳款+期末應收帳款) ÷ 2] |
| 8 | 人均產值 | 每一人力服務客戶之效益最佳化，避免浪費人力成本。 | 營收總額 ÷ 編制人次 |
| 9 | 人均獲利 | 每一人力提供服務所獲得之利潤最大化。 | 淨利總額 ÷ 編制人次 |

(二) 管理制度 (內部流程) 構面

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 |
|----|----------|--|------------------|
| 1 | 職災發生件數 | 標準化管理制度落實執行，服務過程中發生人為職業災害之機率相對降低。 | 統計職災發生件次。 |
| 2 | 業務侵佔件數 | 標準化管理流程緊密連結，並持續改進，人謀不臧之預防效果相對提高。 | 統計業務侵佔發生件次。 |
| 3 | 異常出缺勤時數比 | 異常出缺勤影響服務品質及後續人力調派成本。 | 異常出缺勤時數 ÷ 應出勤總時數 |
| 4 | 勞資爭議件數 | 勞資爭議之發生，除造成公司形象受損外，亦影響服務品質之維持，應透過教育訓練改善勞資雙方認知差異。 | 統計勞資爭議發生件次。 |

(三) 顧客服務品質 (顧客) 構面

| 項次 | 衡量指標 | 說 明 | 評量方式 |
|----|-----------|--|--|
| 1 | 客戶滿意度 | 服務流程改善達成服務品質提昇之目標，客戶滿意度相對提高。 主要評核對象為企業經管之所有社區管委會。 | 制定客戶滿意度評核制度評核之。 |
| 2 | 續約率 | 客戶對於服務品質之滿意度高，其他不可控制之非客觀因素較不易影響客戶續約意向。 | $\frac{\text{續約月營收額} - \text{應續約月營收額}}{\text{續約月營收額}}$ |
| 3 | 目標顧客成長率 | 客戶口碑、企業經營實績及與競爭者的差異，對於新客戶之成功開發，有其重要影響力。 | $\frac{\text{本期目標客戶新增數}}{\text{上期目標客戶數} - 1}$ |
| 4 | 穩定客戶佔總營收比 | 對企業之服務品質認同度高之客戶，為營收之重要來源，且對企業提供之附加價值之服務項目亦有較高之接受度。 | $\frac{\text{三年以上客戶之營收額}}{\text{總營收額}}$ |

(四) 組織及人員素質 (組織與學習) 構面

| 項次 | 衡量指標 | | 說明 | 評量方式 |
|-----------|-------------|-----------------------|---|----------------------|
| 1 | 員工滿意度 | | 員工滿意度影響對客戶之服務品質,有滿意的員工,才有滿意的客戶。 | 制定員工滿意度評核制度評核之。 |
| 2 | 違反兩性平等法事件件數 | | 依據兩性平等法之規範。 | 統計違反兩性平等法事件之發生件次。 |
| 3 | 主要幹部到位率 | | 與企業整體發展有關之主要幹部(現場主管級以上)確實到位,有利於有效率的組織運作流程體系之建立。 | 主要幹部實際到位人次 -主要幹部編制人次 |
| 4 | 品質提案改善件數 | | 品質提案改善制度之落實,是企業持續成長之動力。 | 統計品質提案改善件次。 |
| 5 | 員工教育訓練達成率 | 保全人員 | 確保服務品質之維持及提昇,並符合法令之要求 | 保全員教育訓練實際施訓人次 -應施訓人次 |
| 機電人員 | | 機電員教育訓練實際施訓人次 -應施訓人次 | | |
| 環保人員 | | 環保員教育訓練實際施訓人次 -應施訓人次 | | |
| 現場主管級以上幹部 | | 教育訓練實際施訓時數 -訓練計劃應施訓時數 | | |

| 項次 | 衡量指標 | | 說明 | 評量方式 |
|----|-------------|---|--|----------------------|
| 6 | 專業證照取得率 | 物業管理類 | 依照公寓管理服務人管理辦法規定,物業管理類專業證照包含「事務管理人員」、「防火避難設施管理人」及「設備安全管理人員」等三項。 | 證照取得件數 ÷ 幕僚及現場主管員工總數 |
| | | 機電類 | 主要包含「電匠」、「冷凍空調」、「水匠」、「工業配線」、「室內配線」、「工業電子」、「鍋爐操作」、「高壓氣體」、「壓力容器」、「消防設備士(師)」及「污廢水操作人員」。 | 證照取得件數 ÷ 機電員工總數 |
| | | 環保類 | 主要包含「病媒防治」及「水池水塔清洗」。 | 證照取得件數 ÷ 專業環保技術員工總數 |
| 7 | 勞工安全衛生證照取得率 | 主要包含「勞工安全衛生甲級業務主管」、「勞工安全衛生管理師」及「勞工安全衛生管理員」。 | 證照取得件數 ÷ 依規定應取得件數 | |
| 8 | 現場主管平均年資 | 現場主管為客戶與公司見之溝通橋樑,現場主管服務經驗的累積,有助於服務品質的穩定及傳承。 | 現場主管合計年資 ÷ 現場主管人數 | |
| 9 | 年離職率 | 離職率高低影響人力招募成本及教育訓練成本,服務品質之連續性亦可能受到影響。 | 全年離職人數 ÷ (期初人數 + 1/2 全年新進人數) | |

| 項次 | 衡量指標 | | 說 明 | 評量方式 |
|--------|---------|------|---|-----------------------------|
| 10 | 現場人員留任率 | 現場主管 | 受過專業訓練及累積實務經驗之資深幹部,在工作上能協助資淺員工,並進而降低人事流動成本。 | 期末人數中 n 年以上年資之人數 ÷ n 年前期初人數 |
| 現場一般人員 | | | | |

伍、物業管理產業相關法令檢錄參考

一、法規（令）名稱

| 序號 | 法規（令）名稱 |
|----|----------------------------|
| 01 | 公寓大廈管理條例及施行細則 |
| 02 | 公寓大廈規約範本 |
| 03 | 公寓大廈管理服務人管理辦法 |
| 04 | 公寓大廈管理組織申請報備處理原則 |
| 05 | 公寓大廈公共意外責任保險投保及火災保險費差額補償辦法 |
| 06 | 建築物公共安全檢查簽證及申報辦法 |
| 07 | 消防安全設備檢修及申報作業基準 |
| 08 | 招牌廣告及樹立廣告管理辦法 |
| 09 | 建築物室內裝修管理辦法 |
| 10 | 保全業法及施行細則 |
| 11 | 消防法及施行細則 |
| 12 | 建築法 |
| 13 | 電腦處理個人資料保護法 |
| 14 | 一般廢棄物回收清除處理辦法 |
| 15 | 直轄市縣（市）公寓大廈爭議事件調處委員會組織準則 |

二、參考網站

- （一）內政部營建署 <http://www.cpami.gov.tw/>
- （二）內政部建築研究所 <http://www.abri.gov.tw/>
- （三）中華民國物業管理經理人協會 <http://www.bma.org.tw>

國家圖書館出版品預行編目資料

物業管理服務業品質管理與績效指標示範手冊
經濟部中小企業處發行，初版，臺北市，2006（民 95）
ISBN-13：978-986-00-7525-0（平裝附光碟）
ISBN-10：986-00-7525-5（平裝附光碟）

1.物業管理業

951117 0144

95 年度中小企業品質管理提升計畫 —物業管理服務業品質管理與績效指標示範手冊

發行單位：經濟部中小企業處

發行人：賴杉桂

地 址：台北市羅斯福路二段 95 號 3 樓

網 址：<http://www.moeasmea.gov.tw>

電 話：(02)23680816

傳 真：(02)23678540

委託單位：財團法人中國生產力中心

地 址：台北縣汐止市新台五路一段 79 號 2 樓

執行單位：財團法人中華管理科學研究基金會

地 址：台北市羅斯福路一段 4 號 13 樓之 1

編輯指導：林錫金、黃憲煒、孔憲禮

編 輯：林錫勳、林金銘、顏世禮、陳芳龍、
曲聰德、李素芬、魏雅蘭、林孟婕

印 刷：皇鈞廣告事業有限公司

出版日期：中華民國 95 年 11 月出版
