

家政公司转型升级痛难点研究—— 基于新职业“家政服务经理人”的岗位规划

安徽商贸职业技术学院 朱丹

窝窝家政服务有限公司

摘要：商务部等九部门联合印发《2025年家政兴农行动方案》，同时，人力资源社会保障部7月22日发布的包括家政服务经理人等17个新职业，反应国家对新质生产力的重视。本文以窝窝家政服务有限公司为研究对象，因业务升级和企业发展的需要，正在进行改革升级。本文通过业务数据分析及员工访谈，发现窝窝家政目前存在客户分级不清、培训不成体系、岗位职责冗乱三大问题。针对以上问题，提出了两个优化方案：一是对目前企业客户细化分级，对于不同星级客户提供差异化管理；二是对岗位培训框架进一步调整，重点在于制定新的岗前培训内容，希望以此助力企业的改革。

关键词：家政服务经理人；客户精细化；招聘；岗前培训

一、实施背景

家政市场管理系统缺乏规范化制度，市场企业服务质量良莠不齐，缺乏统一的服务操作流程以及质量评价标准，劳务纠纷、虚假欺诈、不良竞争、违规经营等乱象横生，致使行业口碑以及形象建设受到严重损坏。窝窝家政服务有限公司作为安徽芜湖家政行业的领军企业，从初创至今已有九个年头，在这个领域颇有经验。因业务升级和企业发展的需要，

决定利用企业转型改善企业管理、扩大经营规模，做好家政行业模范标杆。纵观窝窝家政服务有限公司，改革前客户精细化分级不清、培训内容不成体系、岗位职责冗乱三大问题，严重影响了企业经济管理的效率。改革初期顶层设计与配套政策缺位，改革方案宣传不到位，薪酬激励体系失衡等问题层出不穷。改革过程只关注有无达到目标，而忽视引导员工顺利执行，致使员工对企业发展前景、个人权益变化缺乏了解，改革阻力没化解反飙升，极可能出现改革中期即崩盘的情况。所以针对窝窝家政服务有限公司一系列问题，对改革升级进行分析和研究，可以从家政服务经理人这一职业入手，结合企业经营业务中供需双方（雇主和家政服务员）实际需要，重新定义和分解岗位内容。

二、主要做法

明确人力资源构成及框架体系构建(如图 1-1, 图 1-2), 公司上设总经理下含总经办、人力资源部、财务部和运营管理部四大部门，建议运营管理部门分为运营中心和客服中心及其他辅助部门。

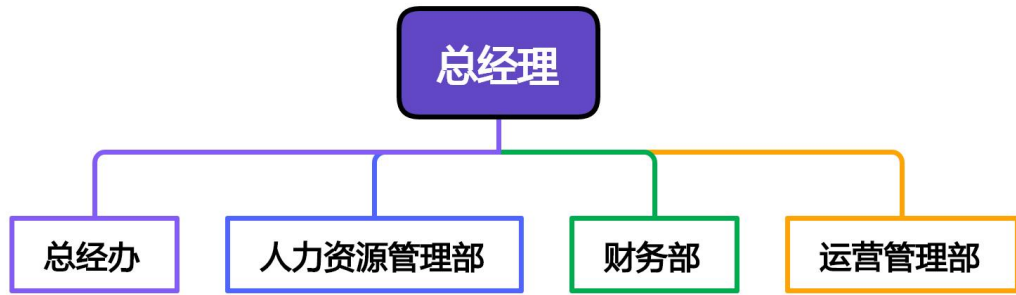


图 1-1

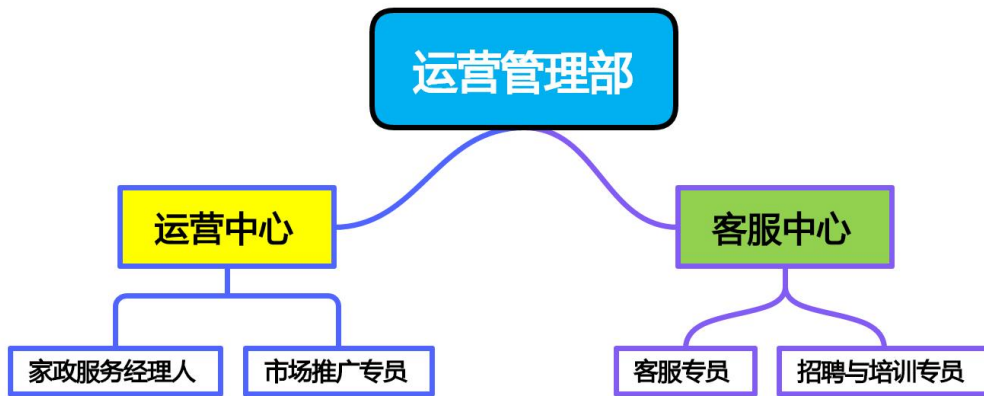


图 1-2

此次改革的重心在于运营中心的“家政服务经理人”和客服中心的“招聘与培训专员”，主要做法如下：一方面，人力资源经理结合运营中心和客服中心的工作内容，配合各岗位负责人对岗位内容重新进行工作分析，制定一份全新的岗位设计，避免出现职责交叉、标准不统一的情况。另一方面，人力资源部协助招聘与培训专员制定招聘方案和培训课件。家政服务经理人需要负责客户与服务人员的匹配、服务质量的监督以及合同管理。

（一）客户星级划分

此次方案对于窝窝家政服务有限公司客户精细化分级，家政服务经理人从以下两个方面入手：

1.在人力资源经理和运营管理部门的协助下，对经手的业务进行整理，区分出不同的客户群体之间的价值，有针对性

地对不同价值的客户进行分级服务与管理。结合同类型家政服务企业客户精细化分级方法，整理出的一套较为模糊的客户分级管理方案，具体操作如下：

在客户分级标准方面，利用 RFM 模型，以最近一次订单完成时间（R）、客户年购买服务成交数（F）、年消费金额（M）作为客户分级的三个指标来划分客户等级，如表 1-1。分析客户消费时间、频次及金额的过程，有效识别不同客户对于企业贡献的水平高低。通过加权汇总形成价值排列顺序，合理划分客户等级。

表 1-1 客户分级 RFM 指标设置表

指标	标准	条件	赋值	权重
R	客户最近一次服务成交与对照点的距离	1 个月	100	20%
		2 个月	90	
		3 个月	80	
		4 个月	70	
		5 个月	60	
		6 个月	50	
		7 个月	40	
		8 个月	30	
		9 个月	20	
		10 个月	10	
		10 个月以上无成交	0	
F	客户 2024 年购买服务成交笔数	>48	100	20%
		32<成交值≤48	90	
		28<成交值≤32	80	
		24<成交值≤28	70	
		20<成交值≤24	60	
		16<成交值≤20	50	
		12<成交值≤16	40	
		8<成交值≤12	30	
		4<成交值≤8	20	
		0<成交值≤4	10	
		成交值为 0	0	
M	客户 2024 年消费净额	年消费额>16000	100	60%
		12000<年消费额≤16000	90	
		10000<年消费额≤12000	80	
		8000<年消费额≤10000	70	
		6000<年消费额≤8000	60	
		4000<年消费额≤6000	50	
		2000<年消费额≤4000	40	
		1000<年消费额≤2000	30	
		500<年消费额≤1000	20	
		0<年消费额≤500	10	
		年消费额为 0	0	

考虑到窝窝家政服务服务有限公司单月成交量因淡旺季影响差异较大，且公司往年没有专门收集这类数据，导致数据整合、批量处理对本人来说难度较大，故选取 2024 年下半

年（7-12月共六个月）100个样本数据粗略计算RFM值，并以此划分客户等级，具体计算如下：客户RFM值=R*20%+F*20%+M*60%。参照公司发展实际，按照五到一星级客户划分家政公司客户等级，如表1-2按照RFM值来制定客户分级的标准。

表1-2 窝窝家政公司客户分级标准

客户星级	客户分级标准	依据
五星	RFM值 \geq 72	按照从大到小来排列RFM次序，将前5%客户作为首选
四星	58 \leq RFM值 $<$ 72	按照从大到小来排列RFM次序，将前5%~10%客户作为首选
三星	22 \leq RFM值 $<$ 58	按照从大到小来排列RFM次序，将前10%~20%客户作为首选
二星	0 \leq RFM值 $<$ 22	按照从大到小来排列RFM次序，将前20%之后客户作为首选。RFM $>$ 0
一星	RFM值为0	RFM=0的客户

在按照RFM值制定客户分级标准后，按照该分级标准对原50样本进行划分客户等级，如表1-3可看出该分级模式基本符合二八法则，也更加契合窝窝家政服务有限公司当前客户分级管理。

表1-3 2024年7-12月份RFM模型客户星级统计表

星级客户	五星	四星	三星	二星	一星
占比	4%	10%	22%	56%	8%

2.窝窝家政家政服务有限公司由于信息系统建立比较早，对客户信息管理较为简单，存在着无法对客户星级进行动态调整的情况，因此需要对该系统进一步完善。客户分级管理系统关于动态调整的机制，从以下3个部分进行：

（1）客户信息收集与分析部分。依据客户现有的RFM模型分级标准进行分级，建立差别星级客户资料库。在管理客户等级环节，存在着不同的方法，因采用多属性、多维度的评价标准需要依赖于专门工具（软件、技术），目前对新

产生的订单先使用简易方案处理客户数据。后期结合现有数据平台搭建更完善的客户数据挖掘系统，来推进管理工作。

(2) 客户星级动态调整部分。需要重点关注客户星级变动及高

星级客户的情况。例如公司针对三四星级客户以及星级较低的客户群体，从中筛选重点发展的客户（需要确定评价标准），制定客户星级提升计划，通过线上线下各种方法做好客户信息维护，实现星级动态调整。

(3) 检测与反馈客户满意度部分。改变原有随机对部分客户满意度调查和回访的形式，由客服专员将客户服务咨询、投诉处理等数

据进行收集，使用通俗易填的调查问卷对客户进行满意度调查，形成动态客户反馈数据，及时发现服务和管理中的问题。

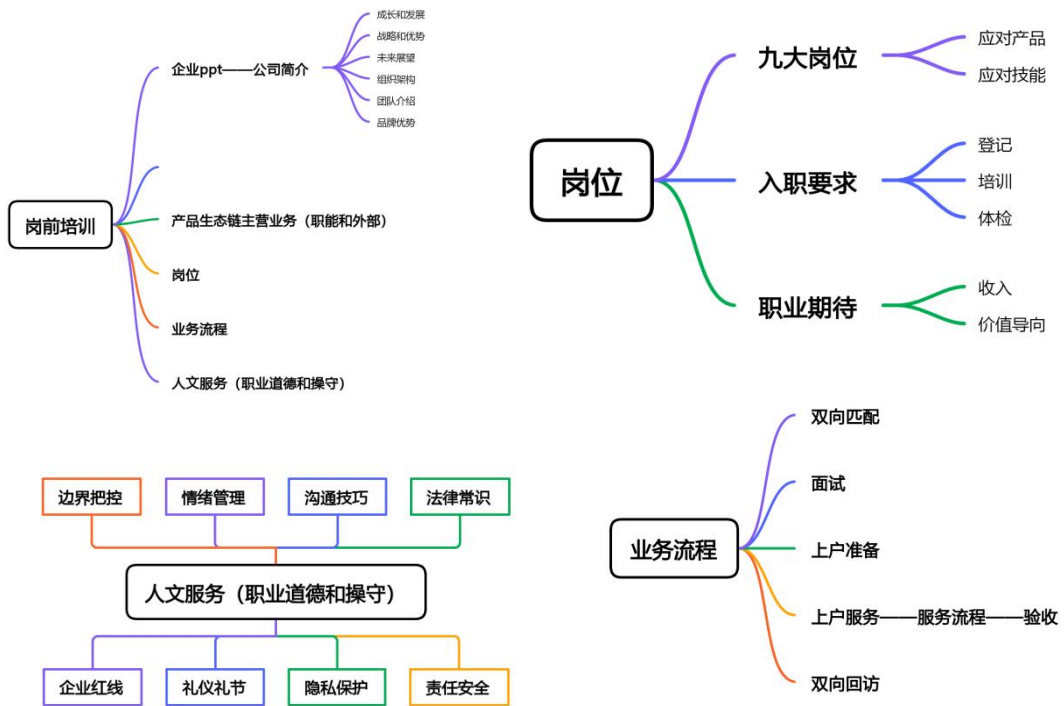


图 1-3 企业培训体系框架

（二）培训内容区分

窝窝家政目前将培训分成岗前培训与在岗培训两类，涵盖通用能力与专项技能等多个维度，但培训师更关注培训内容而不是培训目的，导致想要通过培训吸引和留住家政服务员的目的不够明确，培训效果不好，改良措施如图 1-3，具体如下：

首先确定“免费”岗前培训的终极目标和作用，避免人力成本浪费，收效甚微。

1. 统一价值观与安全意识

帮助家政服务员快速理解公司的服务标准、安全规范，同时灌输企业经营理念，让家政服务员认同企业服务意识，减少因理念分歧导

致的服务偏差。

2. 提升服务质量，树立品牌口碑

针对性提升家政服务员的实操能力（如清洁技巧、收纳方法、沟通礼仪等），并强调服务意识——例如通过案例分析让家政服务员理解“用户需求优先”的重要性。避免家政服务员技能水平较低导致的客户投诉，积累好评，吸引更多订单。培训课表和结业证书如图 1-4。



图 1-4 培训课程表和结业证书

3.降低管理成本，提高留存率

岗前培训帮助家政服务员快速适应岗位，减少试用期因“不会做、做不好”导致的辞退或主动离职，降低招聘和再培训的重复成本。通过免费培训福利，吸引家政服务员，增强其归属感，间接提升家政服务员与企业的粘性。

其次，根据培训师素养、培训时长、培训场地设施的实际情况设定岗前培训体系：

1.企业简单介绍

着重介绍品牌优势：平台和业务双剑齐发、先进的运营管理模式和优质的合作单位。

2.岗位介绍

包括九大岗位产品、技能介绍，入职要求和职业期待。这也是岗前培训的重点内容，除上课的介绍之外，还需给培训人员准备“便利手册”，对入职登记、培训和体检这三部分内容制作简单手册，便于培训人员记忆，以及“贴心工具包”帮助没有经验的家政服务员轻松上户。

3.业务流程介绍

明确窝窝双向匹配机制，从面试到上户准备再到服务流程，结束后的验收，并对双方进行回访。

最后根据客户分级管理要求，利用往年数据优化在岗培训，需从问题诊断、方案设计、效果落地三个维度系统性推进，以下是具体实施策略：

首先是基于历史数据的培训需求精准定位，一方面，从“服务问题数据”提取核心技能短板。梳理往年服务满意度、投诉率数据，将其转化为培训重点。同时统计不同服务项目的客户复购率与差评率，针对低复购项目增加专项技能培训，

结合标准化课程提升服务一致性。另一方面，从“员工表现数据”锁定分层培训对象。对比在岗人员的技能等级证书（如初级/中级育婴师）与客户评分，识别“证书与实操能力不匹配”人群（如持中级证但服务评分低于4.0/5分），针对性开展“回炉培训”。同时分析高流失岗位（如月嫂）的共性问题（如夜间工作适应差、新生儿突发状况应对不足），在培训中加入心理调适、应急模拟演练等内容，降低因技能焦虑导致的离职。其次建立“问题导向”模块化课程体系。参考“初级→中级→高级”技能等级标准，设计分层课程。针对历史数据中的典型投诉场景，开发“15分钟微课程”，通过短视频、情景模拟剧本等形式，让服务员利用碎片化时

间反复学习。收集历史服务中“高满意度案例”，邀请当事人在培训中分享经验（例如“娘家会”），树立“技能标杆”，增强职业认同。

最后是培训效果数据化，效果评估跟踪与持续优化。一是短期指标，培训后1-3个月内，跟踪对应服务项目的投诉率下降幅度（如目标降低20%）、客户好评率提升比例（如从85%升至95%）。二是长期指标，统计参训员工的年度留存率、晋升比例（如从中级育婴师晋升为窝窝培训讲师），验证培训对职业发展的实际价值。

以季度或年度为单位召开“数据复盘会”，结合新产生的服务数据，及时更新培训内容；引入客户反馈机制，通过服务后问卷收集“希望服务员提升的技能”，反向优化课程设计（如增加“儿童安全教育”模块）。

三、成果成效

1.客户分级服务标准化

对客户资源进行整合完善客户服务系统，并形成对各个星级的客

户针对性的服务建议，如表 1-4：针对五星级客户进行服务定制化，四星级客户提供服务精准化，三星级客户提供产品多样化，二星级客户则进行沟通常态化。

表 1-4 客户分级服务标准

星级	针对化服务建议	效果
五星	重点倾斜资源的投入，安排专人（管家）管理客户，按时间候客户使其获得价值感与尊重感，对客户定制服务所需技能、素养对家政服务员进行培训	设计与实施能针对性的服务，留住这些价值高的客户
四星	实行服务折扣策略，定期组织客户沙龙，引导用户对业务流程、产品使用环节的潜在不足展开协商讨论，利用积分回馈、服务赠送、举办答谢会等方式来有效激励在特定时间段内位居消费总量前列的四星级客户	提升市场竞争优势，保持较高的四星级客户稳定性。了解客户需求，引导消费，提升客户星级
三星	采取业务咨询、个性化会员服务等措施创新产品与服务供给，良好维系三星级客户，提供免费消费券调动二次消费	建立长期密切的合作关系，实现客户业务关系优化，升级为四星级客户
二星	针对客户当前价值偏低且存在进一步降低潜在价值可能的情况，应摒弃客户维持策略，降低投入比重，使公司能够从此类客户购买服务中获得利润	引导客户忠诚于公司服务，带动潜在价值有效提升

2.供需匹配机制更完善

利用客户分级服务管理，家政服务经理人对于客户与服务人员不再是凭自己的工作经验盲目匹配，同级家政服务经理人有了统一的工作标准、考核依据。对于服务员服务质量的监督，不再是出了问题再解决，而是类似于教师上课的集体备课，分享“优秀案例”共同提炼经验。对于服务问题能够响应更快捷、沟通更高效。“优秀案例库”的整理让第一次从事家政服务经理人工作的新手也能快速上手，增加员工自我学习的渠道。



图 1-5 培训课程

3. 岗前培训有效果

不仅停留于“免费”层面，重视免费岗前培训看似提高成本投入，实则是对服务质量、员工稳定性和品牌口碑的长期投资。免费岗前培训与收费会员制度相结合，让家政服务员觉得会费花得值，“售后”有保障，一次课程即解决服务员入职、上户、体检等一系列基本问题。在免费岗前培训中增设的收费课程“解决冲突四步法”案例介绍，如图 1-5，让参训人员体验收费课程，增加“入会”的含金量。

四、经验总结

本文主要集中在对窝窝家政公司客户消费行为的调研，以及公司员工的访谈，由于商业数据的保密性，对于同行的其他家政公司的调

研不足，尤其是对竞争对手的财务现状、客户管理方面的调研、了解和分析不够深入。二是客户分级指标的选取具有一定的局限性，因个人能力有限，无法在半年的进站时间内对窝窝家政往年数据以年为单位进行整合分析。调研的范围和深度不足，只选用了 2024 年下半年部分数据，可能导致分析结果不能够全面反应 2024 年整年度的实际情况。且 2024 年下半年到 2025 年上半年，企业关键职位存在人事变

动,故 2025 年客户分级标准需要依据本次分析结果动态调整,不可直接采用。

指标不科学、系统不智能、服务不精准,提出如下优化方案:一是建立分级模型,优化分级指标,对窝窝家政公司现有客户进行分析,确定客户分级指标,运用 RFM 模型对客户进行有效分级;二是客户分级管理系统智能化,一方面利用现有系统软件的数据,完善数据库构架,将数据库数据调动起来;另一方面建立客户动态调整机制,进行实时跟进;三是客户分级服务标准化,对客户资源进行整合完善客户服务系统,并对各个星级的客户针对性地提供服务。最后客户分级标准需参考 2022、2023、2024 年度成交情况,结合企业改革后的目标和愿景进行调整。

对于因组织结构改革和新职业家政服务经理人的加入,使得原本冗乱无章的数据,得以有效利用整合。家政服务经理人并不是凭空创设一个新职位,或是多增加许多家政服务管理工作,而是在组织结构中,对于雇主、家政服务员起到一个沟通协调的作用。从家政服务员招聘、培训到入户、上岗,从雇主满意度调查到需求分析个性化服务,这都是家政服务经理人需要去整合的。从前期宣传到中期跟进,再到后期调整,并不是家政服务经理人一个岗位可以完成的,需要的是整个人力资源部和运营部的支持和帮助。

五、推广应用

本次针对窝窝家政服务有限公司的客户分级标准制定为适用于行业内大多数现代“服务型”或“平台型”为主家政服务企业,区别于传统家政“中介型”或“夫妻店”模式,

因客户需求量大、服务人员流动性大，需要深度融合互联网与数字化工具。

针对窝窝家政服务有限公司家政服务员岗位培训内容细化适用于行业内有一定规模业务量较大的企业，需要掌握家政服务员服务的一手数据，并有足够的培训资源。在细化岗位培训时，要根据业务的实际情况，有针对性进行培训课程设置，如果盲目增设培训课程，没有学员，只会徒增成本。