

物业

精细化管理与服务系列

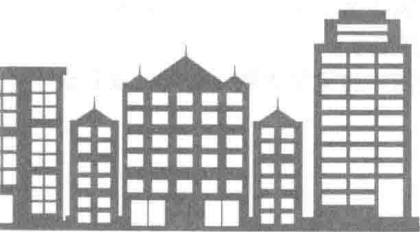


物业项目风险管理 控制手册

邵小云 主编



化学工业出版社



物业

精细化管理与服务系列

物业项目风险管理 控制手册

邵小云 主编



化学工业出版社

·北京·

本书介绍了物业公司风险管理体系、物业项目管理风险来源与对策、物业服务危险源辨识与控制、物业项目服务过程风险控制、物业管理财务的风险及防范、物业管理人力资源的风险及防范等内容,针对物业管理过程中所面临的风险进行分析,并提出相应的对策,以期将风险控制在最低限度。本书结合物业项目的特点进行编写,具有较强的针对性和可操作性,同时提供了大量的实操范本。

本书可供专业培训机构、院校物业专业、物业公司等作为培训教材使用,也可作为物业公司、项目管理处、物业从业人员的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

物业项目风险管理控制手册/邵小云主编. —北京:
化学工业出版社, 2015.10

(物业精细化管理与服务系列)

ISBN 978-7-122-25157-2

I. ①物… II. ①邵… III. ①物业管理-风险管理-手册 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第218091号

责任编辑:辛 田
责任校对:宋 玮

文字编辑:冯国庆
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:三河市延风印装有限公司
787mm×1092mm 1/16 印张12³/₄ 字数308千字 2016年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址:<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



精益生产管理技术在制造型企业已得到广泛应用。随着经济的发展，精益思想逐渐渗透到社会的各个层面，日益受到人们的关注。近年来，有关精益管理在服务业，特别是传统服务业，如物业、酒店、餐饮、零售、汽车等服务业如何运用的话题越来越多。

服务业的精益管理更多的是继承精益生产管理的理念，而非精益生产管理模式。换句话说，精益服务管理是以用尽可能少的投入来获取尽可能多的产出，最大限度地满足客户需求为基本目标的一种管理方法。因而，准确地说“精益服务管理”应被称为“精细化服务管理”。

虽然目前服务业精益管理尚无统一的模式可循，但是本着“精细化服务管理”的基本理念在服务业开展精益管理，也应遵循“为顾客准备好想要的东西；在顾客需要的时间和地点提供价值；不浪费顾客的时间”的原则。服务业是一个管理复杂的行业，其员工多、岗位多、工种多、要求多，管理起来相应地就要费时、费心、费力，若不实施精细化管理，则难以把服务做到位、做得好，也就难以吸引顾客。

物业服务已成为我国社会发展最快的行业之一。物业服务类型涉及住宅、写字楼、商业场所、工业区、医院、学校、酒店等，物业服务面积达数百亿平方米。在物业行业推广精细化管理与服务，也是一个发展趋势。

物业公司精细化管理与服务是将物业管理服务工作制度化、格式化、程序化，强调执行力，也就是细分服务对象、细分职能和岗位、细化分解每一项具体工作，并落实到具体的环节中。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。精细化管理与服务最基本的特征就是重细节、重过程、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。

基于此，我们在多年探索的基础上，结合物业公司的特点和实际工作的需要，编写了《物业精细化管理与服务系列》丛书，可供

前言

PREFACE



专业培训机构、院校物业专业、物业公司等作为培训教材使用，也可作为物业公司、项目管理处、物业从业人员的工具书。

本书由邵小云主编，同时在本书的编写过程中，获得了一线物业管理人 员、物业公司、物业管理协会的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有李锋、雷宏、梁惠莉、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、滕宝红，全书由邵小云统稿。在此对大家付出的努力表示感谢！

由于笔者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者

目录

CONTENTS



第一章 物业公司风险管理体系 1

第一节 风险管理概述 2

一、什么是风险和风险管理 2

二、风险管理的原则 3

第二节 风险管理体系的建立 4

一、建立风险管理组织 4

二、进行风险辨识 5

三、风险分析 9

四、制定风险管理解决方案与内控措施 9

五、风险评估报告 11

六、风险管理监督 11

七、形成风险管理文化 11

第三节 物业公司风险控制体系管理文件 12

一、经营管理风险控制程序 12

二、基础物业管理风险识别及管理控制指引 15

三、物业公司风险点清单（通用类） 24

四、物业公司风险点清单（业务类） 26

五、物业公司风险点清单（后勤类） 29

六、风险管控具体实施方案（I级） 29

七、风险管控具体实施方案（II级） 33

八、风险管控具体实施方案（III级） 40

第二章 物业管理风险来源与对策 47

第一节 物业管理风险的类别 48

一、按形成不同风险的内在因素划分 49

二、按形成风险的内在原因划分 49

目录

CONTENTS



三、按造成风险损失的类型划分	49
第二节 物业管理风险的来源	50
一、外部风险	50
二、内部风险	51
第三节 物业项目管理风险防范的对策	51
一、物业公司要学法、懂法和守法	52
相关链接 与物业管理有关的法律法规	52
相关链接 物业服务合同的签订	53
二、加强物业内部管理	55
三、妥善处理物业管理活动相关主体间的关系	55
相关链接 物业公司如何与各主体单位进行协调	56
四、重视宣传，树立良好形象	61
五、适当引入市场化的风险分担机制	61
相关链接 物业公司投保与理赔须知	61
六、提升防范意识，建立危机管理机制	63
相关链接 如何提高工作人员的风险防范意识	63

第三章 物业服务危险源辨识与控制

第一节 物业管理中的危险源清单	66
一、职业安全类的危险源	66
二、消防管理类的危险源	67
三、车辆管理类的危险源	68
四、公共区域安全类的危险源	68
五、游泳池安全类的危险源	68
六、治安类的危险源	69
第二节 危险源的辨识	69
一、危险源辨识的时机	70
二、危险源辨识应考虑的因素	70
三、危险源辨识的步骤	71



第三节 危险源的控制	72
一、技术控制	72
二、人行为控制	72
三、管理控制	72
四、加强危险源的日常管理	73
五、抓好信息反馈、及时整改隐患	73
六、做好危险源控制管理的考核评价和奖惩	73
【实战范本】物业管理危险源辨识与风险评价表	74

第四章 物业项目服务过程风险控制

109

第一节 物业管理项目承接风险	110
一、风险描述	110
二、招投标过程中的风险防范	111
三、物业合同签订中的风险防范	113
四、接管物业中的风险防范	113
相关链接 物业接管验收的内容与拒不移交资料的 法律责任	114
五、新旧物业交接中的难点与对策	116
相关链接 新老物业公司承接验收如何操作	117
第二节 装修管理的风险及防范	118
一、装修管理的风险描述	118
二、装修管理的风险及防范要点	118
第三节 公共设施设备的风险及防范	125
一、公共设施设备风险描述	125
二、建立设备管理体系	125
三、交接过程中要进行查验	126
四、应明确自己的管理责任范围	126
五、重点部位设置警示标识、定期检查消除隐患	127
相关链接 物业设备设施标识	127

目录

CONTENTS



六、加强设备运行管理	129
七、制订设备维护计划	130
八、专项管理委托给专业公司	133
九、购买保险	133
十、事件和损害发生后应积极面对	133
第四节 公共环境的风险及防范	134
一、公共环境的风险描述	134
二、公共环境的风险防范措施	135
第五节 治安的风险及防范	137
一、治安的风险描述	137
二、治安的风险防范要点	137
第六节 高空坠物的风险及防范	141
一、高空坠物风险描述	141
二、建筑物及附着物坠物风险防范	142
三、高空抛物风险防范	143

第 五 章 物业管理财务的风险及防范

第一节 物业财务风险的分类	146
一、物业管理收费风险	146
二、赔偿风险	149
三、竞争风险	149
四、专项维修基金的收缴、使用风险	150
第二节 物业财务风险的控制措施	150
一、前期要做好物业管理费测算	150
二、要做好财务预算	151
三、加强成本考核，建立激励约束机制	153
四、要建立行之有效的内部控制制度	153
五、加强物业管理资金的使用控制	155



六、物业维修基金要按法律规定的程序来使用	157
七、物业维修基金要保证专款专用	158
八、加强维修保养费用控制	159
九、向业主公布财务报告	159
【实战范本】管理处账目公开制度	160
十、防范物业服务收费纠纷	160
相关链接 费用拖欠的追缴方法	162
【实战范本】物业管理相关费用清欠工作作业指引	164

第六章 物业管理人力资源的风险及防范··· 167

第一节 物业公司人力资源风险描述及基本措施

一、人力资源风险描述	168
二、人力资源风险防范措施	169

第二节 运用规章制度(员工手册)防范法律风险

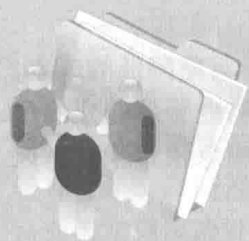
一、规章制度的概念	173
二、规章制度的重要性	173
三、规章制度制定法律依据	173
四、规章制度在用工管理中的地位	174
五、规章制度的现状	174
六、规章制度中的常见违法事项	174
七、企业规章制度生效的要件	176
八、企业规章制度制定要领	177
九、规章制度的公示	179
【实战范本】××有限公司规章制度培训签到表	180
【实战范本】关于××有限公司新规章制度向全体 职工公示的通知	180
【实战范本】关于《员工手册》发放签收的通知	182
【实战范本】《员工手册》收阅确认书	182
【实战范本】××有限公司员工手册签收表	182
【实战范本】《员工手册》签收表	183

目录

CONTENTS



第三节 准备好预防劳资纠纷的法律文书	184
一、劳动合同	184
二、集体合同	184
三、职工名册	185
【实战范本】××公司职工名册	185
四、劳动合同签收单	185
【实战范本】劳动合同签收单(1)	186
【实战范本】劳动合同签收单(2)	186
五、职位告知书	186
【实战范本】入职告知书	187
六、入职登记表	187
七、签订劳动合同通知书	190
八、劳动合同变更协议书	190
九、解除、终止劳动合同通知书	190
十、解除、终止劳动合同的证明	190
【实战范本】解除劳动合同证明书	191
【实战范本】终止劳动合同证明书	191
十一、加班申请书	191
十二、劳动合同续签意向书	192



第一章

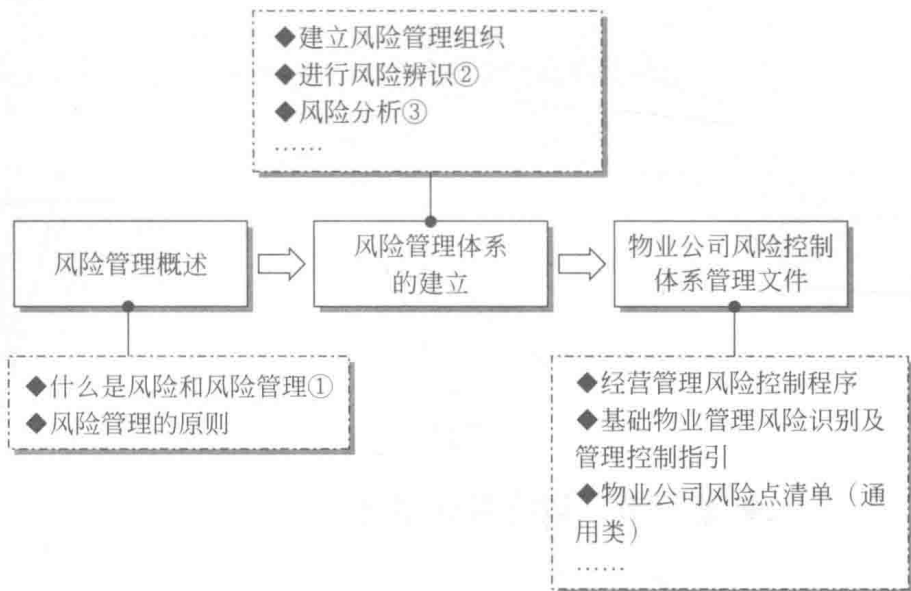
物业公司风险管理体系

- ◆ 第一节 风险管理概述
- ◆ 第二节 风险管理体系的建立
- ◆ 第三节 物业公司风险控制体系管理文件



引言：

风险管理就是通过风险的识别、预测和衡量、选择有效的手段，以尽可能降低的成本，有计划地处理风险，以获得企业安全生产的经济保障。物业公司应结合物业管理行业的风险特点，通过采取建立和完善风险管理制度、制订风险管理计划、制订应急预案来进行风险控制并进行风险管理。



图示说明：

① 风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

② 风险辨识是指查找公司各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。

③ 风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应，从风险策略上对风险进行统一集中管理。



第一节 风险管理概述

一、什么是风险和风险管理

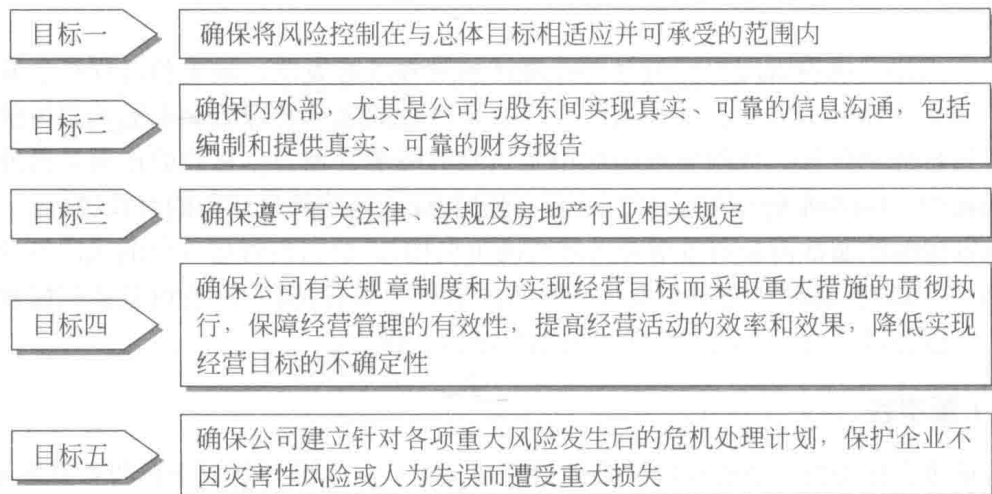
(一) 什么是风险

风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等。也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

（二）什么是风险管理

风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

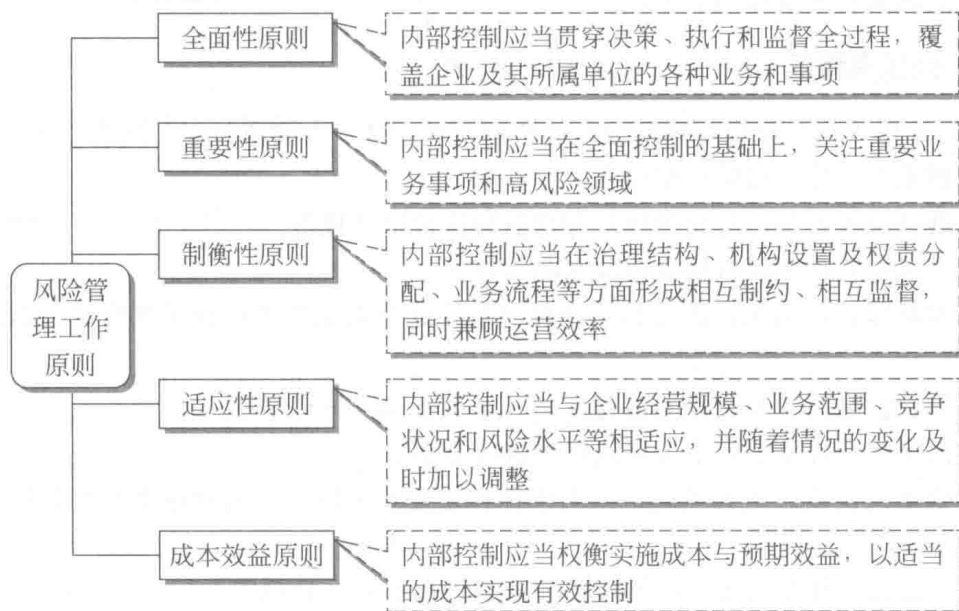
物业公司开展风险管理力求实现下图所示的风险管理总体目标。



风险管理总体目标

二、风险管理的原则

风险管理工作应遵循下图所示的原则。



风险管理工作原则

物业公司应本着从实际出发、务求实效的原则，以对重大风险、重大事件（指重大风



险发生后的事实)的管理和重要流程的内部控制为重点,积极开展全面风险管理工作。



第二节 风险管理体系的建立

一、建立风险管理组织

物业公司建立风险管理组织的目的是促进风险管理的方法、技术和过程在企业内部的发展,从而形成良好的风险意识和文化,为实现“企业经营管理活动中的重要风险得到有效控制”目标提供保证。风险管理组织不是风险的终端管理者,它们的作用是帮助风险的终端管理者评估风险问题、找到管理方法、促进和保证风险管理过程的有效进行。

风险管理组织通常由公司董事会(最高决策机构)、公司高管层(全面风险管理的监督责任主体)、风险控制部(公司全面风险管理的管理、执行部门)、公司其他职能部门、事业部及子、分公司(公司全面风险管理的参与部门)组成。

(一) 董事会

公司董事会作为公司全面风险管理的最高决策机构,主要履行以下风险管理职责。

- ① 审议并向股东提交企业全面风险管理年度工作报告。
- ② 确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度,批准风险管理策略和重大风险管理解决方案。
- ③ 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状,做出有效控制风险的决策。
- ④ 批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制。
- ⑤ 全面风险管理其他重大事项。

(二) 公司高管层

公司高管层作为公司全面风险管理的监督责任主体,主要履行以下风险管理职责。

- ① 批准重大决策的风险评估报告。
- ② 批准风险控制部门提交的风险管理监督评价审计报告。
- ③ 批准风险管理组织机构设置及其职责方案。
- ④ 批准风险管理措施,纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度做出的风险性决定的行为。
- ⑤ 督导企业风险管理文化的培育。
- ⑥ 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案。
- ⑦ 审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制,以及重大决策的风险评估报告。
- ⑧ 审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告。
- ⑨ 审议风险管理组织机构设置及其职责方案。
- ⑩ 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。



（三）风险控制部

公司风险控制部作为公司全面风险管理的管理、执行部门，主要履行以下风险管理职责。

- ① 研究提出全面风险管理工作报告。
- ② 研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制。
- ③ 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告。
- ④ 研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控。
- ⑤ 负责对全面风险管理有效性进行评估，研究提出全面风险管理的改进方案。
- ⑥ 负责组织建立风险管理信息系统。
- ⑦ 负责组织协调全面风险管理日常工作。
- ⑧ 负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作。
- ⑨ 开展风险管理其他有关工作。

（四）其他职能部门、事业部及子、分公司

公司其他职能部门、事业部及子、分公司作为公司全面风险管理的参与部门，主要履行以下风险管理职责。

- ① 按照公司风险管理总体安排，配合风险控制部完成本部门业务流程的风险辨识、分析及评价，并对相关风险进行审核和确认。
- ② 研究提出本职能部门或业务单位重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制。
- ③ 研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告。
- ④ 做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作。
- ⑤ 做好培育风险管理文化的有关工作。
- ⑥ 建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统。
- ⑦ 及时收集、分析、反馈风险管理中发现的问题，并做好记录。

二、进行风险辨识

风险辨识是指查找公司各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。

风险辨识的前提在于各职能部门及业务单位广泛、持续不断地收集与公司风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。风险辨识应将公司的总体发展战略、各职能单位的目标实现与国家针对房地产行业的宏观调控、政策导向及规范制度紧密结合。

物业公司可以从以下方面进行风险辨识。

（一）在战略风险方面

在战略风险方面的辨识主要见下表。



在战略风险方面的辨识

序号	要点	具体说明
1	宏观环境风险	宏观环境风险是指国内、国际经济形势发生变化，对房地产市场供求关系产生重大影响，以及发生政府重大人力资源变动等，可能导致企业面临不利的市场环境，而给公司预期经营收益带来的不确定性
2	政策法规风险	政策法规风险是指由于国家或地方产业政策发生变化，物业行业调控政策、环保节能政策、银行信贷政策以及税收政策发生变化，可能导致公司面临成本上升、资金周转困难，而给公司持续经营带来的不确定性
3	战略规划风险	战略规划风险是指由于对国家宏观经济走势判断不准确，对市场和竞争对手情况了解不深入，对本企业优劣势分析不透彻，公司可利用资源、人才储备与未来市场竞争的分析不客观等原因，可能导致战略目标制定的盲目性，战略目标不明确、脱离市场和企业实际，而给公司带来的方向性错误和未来发展的不确定性
4	战略决策风险	战略决策风险是指由于决策机制不健全、决策依据不充分、可行性研究不到位、决策程序不合理以及履行不严谨等原因，可能导致战略决策失误，战略决策目标难以实现，而给公司战略决策效率和决策效果带来的不确定性
5	组织结构风险	组织结构风险是指由于公司组织结构设立不合理、不健全，管理层次（纵向结构）划分不清晰、部门职权（横向结构）界定不合理、未及时依据业务变化进行合理调整等原因，可能导致现有的组织结构无法适应业务需要，而给公司工作效率、管理效果带来的不确定性

（二）在运营风险方面

在运营风险方面的辨识主要见下表。

在运营风险方面的辨识

序号	要点	具体说明
1	制度管理风险	制度管理风险是指由于公司建立的制度体系不规范、不健全，管理权责界定不清晰；制度内容不完整，制度之间相互重叠、相互冲突，过于繁杂，可行性差；制度执行监督力度不够，制度更新不及时以及考核机制不健全等原因，可能导致制度可行性差，制度形同虚设，或执行效率和效果不佳，而给公司内部控制效率与效果带来的不确定性
2	权责分配风险	权责分配风险是指由于公司各部门及相应岗位的职责定位不明确、权限划分不清晰、组织架构设计不适当、结构层次不科学等原因，可能导致管理效率低下，而给公司经营目标实现带来的不确定性
3	人才管理风险	人才管理风险是指由于招聘方式不合理，人才（干部）选拔程序和培养程序不合理，薪酬制度不合理，奖惩措施不公正，外派人员长期得不到轮换，员工不具备应有的专业知识、技能和经验，基本素质差，在岗培训工作不到位，可能导致员工无法满足岗位要求，关键岗位人员不稳定，而给公司稳定发展带来的不确定性
4	三级管控风险	公司三级管控风险是指由于对区域公司和项目公司治理结构不完善，组织架构不健全，职责权限界定不清晰，人员选任不恰当，监督考核机制不完善或执行不到位，会计核算办法制定和执行不正确，信息渠道不畅通等原因，可能导致决策失误，区域公司或项目公司超越业务范围或审批权限从事相关交易事项，串通舞弊，效率低下，合并财务报表信息失真，公司无法及时获取相关信息，对区域公司或项目公司缺乏实质控制力，而给公司经济利益带来的不确定性