

普  
华  
经  
管



# 从零开始 学做**物业**经理

任克勇◎编著

工作要点+实例范本+拓展阅读=物业经理的必读工作手册

提高**物业管理**服务质量，实现**物业单元**保值增值，发展**物业综合经营**  
做物业管理现场服务的“**第一把手**”

从零开始教你成为让业主满意的**物业**经理！



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 从零开始学做物业经理

任克勇 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

从零开始学做物业经理 / 任克勇编著. —北京:  
人民邮电出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-115-41963-7

I. ①从… II. ①任… III. ①物业管理 IV.  
① F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 048025 号

## 内 容 提 要

物业经理是物业服务管理工作中的重要岗位。如何成为一名优秀的物业经理? 如何开展与实施物业管理的工作? 如何为入伙业主提供更优质的物业服务? 这是每一名物业经理都要面对的问题。

本书共14章, 分别介绍了物业经理要做什么、物业服务人员管理、业主入伙与装修管理、物业保洁管理、物业绿化管理、物业维护管理、物业安全管理、多渠道经营管理、物业收费管理、客户服务管理、社区文化管理、创优达标管理、服务质量管理、风险防范管理等方面, 为物业管理人员开展工作提供了重要的参考。全书着重突出物业管理工作的方法、流程、技巧和细节, 具有很强的实用性和可操作性。

本书适合物业经理以及一线物业工作人员阅读, 也适合希望从事物工作的人员以及高等院校相关专业的师生阅读。

---

◆ 编 著 任克勇

责任编辑 张国才

责任编辑 唐可人

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.5

2016年5月第1版

字数: 150千字

2016年5月北京第1次印刷

---

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

常言道，“入门容易，做好难”。不论从事什么工作，贵在坚持，持续学习。只有这样，才能实现自己的理想。

物业管理是涉及面很广、专业技术性很强的服务工作，物业管理行业经过30多年的探索和发展，已经越来越成熟，现在的物业管理企业如雨后春笋般地不断出现，不管是大城市还是中小城市，都活跃着物业管理企业的身影。物业管理水平固然要靠充足的资金、健全的法制、良好的硬件设施和服务手段、完善的制度和严格的规章，但首先是靠人，靠高素质的物业管理人员，尤其是高素质的物业经理。

人们评价一个物业企业好不好，最直观的就是对物业管理水平的印象。人们常说“某个楼盘的物业管理得真好，房子升值了”，从这个角度来说，业主购买的物业单元能否保值增值，很大程度上取决于物业管理服务的质量。而物业管理服务质量的好坏，主要取决于物业管理现场服务的“第一把手”——物业经理。

既不能降低物业服务水准，又要维持物业企业的运营，仅靠收取有限的物业管理费是不够的。这就要求物业经理一定要加强各类知识的学习，广开思路，适应市场的需要，由管理物业到经营物业兼容并行，大力发展物业的综合经营，实现企业的盈利，走出物业管理停滞不前状态。而且也只有物业企业盈利了，才能做到不断地提高物业管理水平，为给广大业主提供更加优质的服务打下坚实的物质基础。

那么，如何成为一名优秀的物业经理？如何开展与实施物业管理？又如何在这至关重要的岗位上尽职尽责，使自己管理的企业盈利呢？这就是本书要解答的问题。

《从零开始学做物业经理》是一本为物业经理打造的工作手册，全书共14章，以物业管理工作的主要内容为主线，力求全面、实用。第1章首先对物业经理要做什么进行了阐述，从第2章起，分别讲述了物业服务人员、业主入伙与装修、物业保洁、物业绿化、物业维护、物业安全、多渠道经营、物业收费、客户服务、社区文化、创优达标服务质量以及风险防范等方面的管理方法、流程、技巧和细节。着重突出可操作性，为刚晋升的物业经



理人士提供了思路和管理模板，也为物业管理人员开展工作提供了重要的参考。

本书由任克勇主编，安建伟、齐小娟、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、冯永华、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼、梁文敏参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

## 第1章 物业经理要做什么 / 1

对于物业经理来说，只有全面、深刻地认识并理解自身的工作内容、岗位职责，达到岗位工作技能、个人能力等的要求，才能在平时的工作中认真履行职责，当好“领头羊”。

- 1.1 物业管理的内容 / 3
- 1.2 物业经理扮演的角色 / 6
- 1.3 物业经理的岗位职责 / 8
  - 范本 ××物业管理企业招聘启事（一） / 8
  - 范本 ××物业管理企业招聘启事（二） / 9
- 1.4 物业经理的思想道德素质 / 11
- 1.5 物业经理的职业道德素质 / 12
- 1.6 物业经理的专业素质 / 14
- 1.7 物业经理的个人素质 / 15
  - 拓展阅读 世界知名企业精神 / 16

## 第2章 物业服务人员管理 / 19

物业管理工作需要物业管理企业全体员工携手完成。为了使所有员工能够出色地完成工作，物业经理就必须要做好员工的管理工作，包括员工配备与招聘，培训与考核，还有必要的激励工作等。

- 2.1 物业服务人员配备 / 21
- 2.2 物业服务人员招聘 / 22
  - 范本 ××物业公司保安招聘启事 / 24
  - 范本 保安部主管面试问题 / 25
- 2.3 物业服务人员培训 / 26
- 2.4 物业服务人员绩效考核 / 29
  - 范本 ××物业管理企业保安部主管KPI考核表 / 30
- 2.5 物业服务人员激励管理 / 32



### 第3章 业主入伙与装修管理 / 39

为了规范业主入住办理程序,确保业主能顺利入住,并保证业主对房屋的装修符合要求,物业经理应负责小区业主入伙及装修工作流程的制定,及具体策划、组织、协调等各项工作的落实。

- 3.1 入伙前准备工作 / 41
- 3.2 入伙工作流程 / 42
- 3.3 入伙常用手续文件 / 43
  - 范本 ××小区入伙通知书 / 44
- 3.4 入伙注意事项 / 45
- 3.5 装修管理流程 / 47
- 3.6 装修申请与审批 / 47
- 3.7 装修过程监督 / 49
- 3.8 装修验收 / 51

### 第4章 物业保洁管理 / 55

物业保洁管理是物业管理中一项经常性的管理服务工作,其目的是净化环境,给业主和住用人提供一个卫生、健康、舒适、优美的工作和生活环境,这就要求物业经理必须严格做好日常保洁工作。

- 4.1 保洁管理的范围 / 57
- 4.2 保洁管理的重点 / 58
- 4.3 制定保洁管理规划 / 58
  - 范本 ××物业企业清扫保洁工作计划 / 59
- 4.4 明确保洁的质量标准 / 59
  - 范本 保洁质量标准 / 60
- 4.5 编制物业保洁作业指导书 / 63
  - 范本 ××小区室外公共区域清洁作业规范 / 63
- 4.6 实施保洁质量检查 / 69
- 4.7 制定保洁应急处理措施 / 70
  - 范本 ××住宅小区保洁应急预案 / 70

### 第5章 物业绿化管理 / 75

物业环境绿化的目的就是按照自然美的规律去协调社会环境、人工环境与自然环境之间和谐统一的关系,创造出适合于小区业主生活的一种安静、舒适而且优美的绿色环境。物业经理要做好物业绿化管理工作,为小区业主创造一个干净而充满活力的生活环境。

- 5.1 绿化管理的内容 / 77
- 5.2 绿化管理的方式 / 79
- 5.3 绿化管理的方法 / 79
  - 范本 绿化养护质量标准 / 80
  - 范本 绿化养护作业标准 / 81
- 5.4 做好绿化宣传 / 81
- 5.5 强化绿化安全控制 / 82
- 5.6 加强绿化外包管理 / 82
  - 范本 合格清洁(绿化)承包商评审表 / 83
- 5.7 实施监督检查 / 85

## 第6章 物业维护管理 / 89

设备不能正常运行、经常损坏或处于瘫痪状态,表明物业未能充分发挥其作用。因此,物业设施设备的维护管理是物业功能正常发挥的有力保障,也是物业管理工作的主要内容。

- 6.1 物业设施设备的构成 / 91
- 6.2 设施设备的运行管理 / 91
  - 范本 给排水设施设备运行管理标准作业规程 / 93
- 6.3 设施设备的保养管理 / 95
  - 范本 给排水系统保养计划 / 97
- 6.4 设施设备的维修管理 / 98
  - 范本 小区上门维修服务标准 / 101
- 6.5 房屋本体维护的内容 / 103
- 6.6 房屋日常养护的程序 / 108

## 第7章 物业安全管理 / 111

作为物业企业的主要负责人,物业经理承担着各项安全管理工作的重任,消防管理更是物业经理时刻要注意的重要工作。因为一旦发生消防事件,例如火灾,会给业主带来重大损失,同时也会给物业企业的财产和声誉造成重大影响。

- 7.1 物业安全管理的原则 / 113
- 7.2 物业安全管理的内容 / 113
- 7.3 物业安全管理的方式 / 115
- 7.4 出入口防范与管理 / 116
- 7.5 巡逻防范与管理 / 117
- 7.6 完善停车场的管理 / 119





- 7.7 高空坠物管理 / 120  
    拓展阅读 物业如何防范高空坠物 / 123
- 7.8 消防安全管理 / 123  
    范本 ××写字楼物业的灭火组织结构组成 / 125  
    拓展阅读 消防宣传的要素 / 128
- 7.9 突发事件应对处理 / 130

## 第8章 多渠道经营管理 / 135

目前,不少物业企业难以盈利甚至面临亏损,因此,不得不利用自身优势开展多种经营来谋求改变。伴随着中国经济进入新常态,在政策契机以及移动互联技术的推动下,越来越多的物业管理企业寻求转型,以顺应市场需求,实现企业利润最大化。

- 8.1 多种经营管理的重要性 / 137
- 8.2 开展多种经营的优势 / 137
- 8.3 开展多种经营的注意事项 / 138  
    拓展阅读 多种经营的基础理念 / 139
- 8.4 多种经营的运作方式 / 140
- 8.5 多种经营的切入点 / 142
- 8.6 多种经营的业务类型 / 145  
    拓展阅读 物业经营服务的重点项目 / 148

## 第9章 物业收费管理 / 151

物业收费问题是当前物业管理行业中比较突出,业主和物业企业都十分关心的问题。如何规范物业收费行为,推动物业服务向市场化发展,维护物业服务双方的共同利益,是物业经理需要积极解决的问题。

- 9.1 物业服务费构成 / 153
- 9.2 物业收费的原则 / 154
- 9.3 物业收费的程序 / 154  
    范本 物业收费通知单 / 155
- 9.4 物业费用的追讨流程 / 156
- 9.5 物业收费难的应对措施 / 157  
    拓展阅读 催缴物业费说辞 / 161
- 9.6 物业收费公示管理 / 162  
    范本 ××物业维修服务收费标准 / 163  
    范本 ××物业公司2015年第一季度专项维修资金收支情况公布表 / 165

## 第10章 客户服务管理 / 167

作为物业管理企业，应将“诚信为本，热情服务”作为员工共同遵守的企业服务理念，以客户为中心，使客户满意，并不断提高客户满意度，为客户提供最全面、最及时、最周到、最安全、最优秀的客户服务，从而有效地发挥物业的最大价值。

- 10.1 便民服务管理 / 169
- 10.2 代办服务 / 171
- 10.3 特约服务 / 173
- 10.4 个性化服务 / 173
- 10.5 互联网+物业服务 / 174
  - 拓展阅读 互联网+物业将成为未来新常态 / 174
- 10.6 物业APP服务 / 175
  - 拓展阅读 物业社区APP的经典案例 / 179
- 10.7 积极处理业主的投诉 / 180
  - 投诉处理五清楚 / 183
- 10.8 对业主（住户）进行走访 / 184
- 10.9 与业主委员会做好沟通 / 185
- 10.10 定期开展客户满意度调查 / 187
  - 范本 业主满意度调查通知 / 188
  - 范本 业主满意度调查问卷 / 188

## 第11章 社区文化管理 / 193

社区文化是物业企业根据业主需要，通过组织一系列的社区活动为广大业主营造一种祥和、愉悦的生活氛围，进而提升社区的品位和品质，从而也使物业企业的企业文化得到升华。

- 11.1 了解社区文化的内容 / 195
- 11.2 设立社区文化管理机构 / 196
- 11.3 配备社区文化活动人员 / 196
- 11.4 整合社区文化资源 / 197
- 11.5 社区文化建设的原则 / 199
- 11.6 社区文化的硬件建设 / 201
- 11.7 社区文化的软件建设 / 201
  - 拓展阅读 如何建设社区文化 / 204
- 11.8 开展社区文化活动 / 205
  - 范本 社区文化活动问卷调查表 / 205
  - 范本 春节社区文化活动方案 / 207



范本 社区活动通知 / 209

范本 社区活动记录表 / 210

## 第12章 创优达标管理 / 213

评选优秀示范小区是政府各级主管部门评定的最具权威的荣誉，也是政府推进物业企业规范管理的最有效的措施。一家企业创优达标情况如何，最能体现该企业的管理服务水平和企业创品牌意识。

12.1 创优达标的意义 / 215

12.2 创优项目的基本申报条件 / 216

12.3 创优工作的前期准备 / 216

12.4 创优工作的内部评定 / 218

12.5 创优工作的软件准备 / 220

12.6 创优工作的硬件准备 / 221

12.7 迎接创优考评 / 222

12.8 创优达标成果的巩固 / 223

## 第13章 服务质量管理 / 227

随着老百姓对物业管理服务品质的关注度不断上升，物业管理企业也在不断寻找自身所提供产品的能力的突破口。其中，加强物业管理企业的质量管理就是其中一个重要手段。

13.1 物业服务质量的涵义 / 229

13.2 物业服务质量管理的特点 / 229

13.3 服务质量目标的确定 / 231

范本 物业企业常用的控制性指标 / 231

13.4 建立国际标准管理体系 / 234

13.5 建立物业品质监督体系 / 235

范本 物业质量检查类别 / 236

13.6 树立服务的意识 / 240

13.7 提高物管人员的综合能力 / 242

13.8 提供差异化服务 / 244

13.9 做好服务创新 / 244

## 第14章 风险防范管理 / 247

随着物业管理的普及和深入，国家对各种物业管理政策法规的完善，

业主的消费权利意识也在不断提高和成熟，物业管理的风险也就越来越成为影响物业管理企业发展的一个重要因素。因此，正确识别风险、分析风险、防范风险，就成为物业经理的一项重要工作。

- 14.1 物业管理风险的涵义 / 249
- 14.2 物业管理风险的基本特征 / 249
- 14.3 物业管理风险的分类 / 250
- 14.4 物业管理风险产生的原因 / 252
- 14.5 物业管理风险的要素 / 253
- 14.6 物业管理风险的识别 / 255
  - 拓展阅读 如何识别物业管理风险 / 259
- 14.7 物业管理风险的防范 / 260
  - 拓展阅读 物业管理风险防范化解措施 / 264
- 14.8 物业管理风险的预控措施 / 266

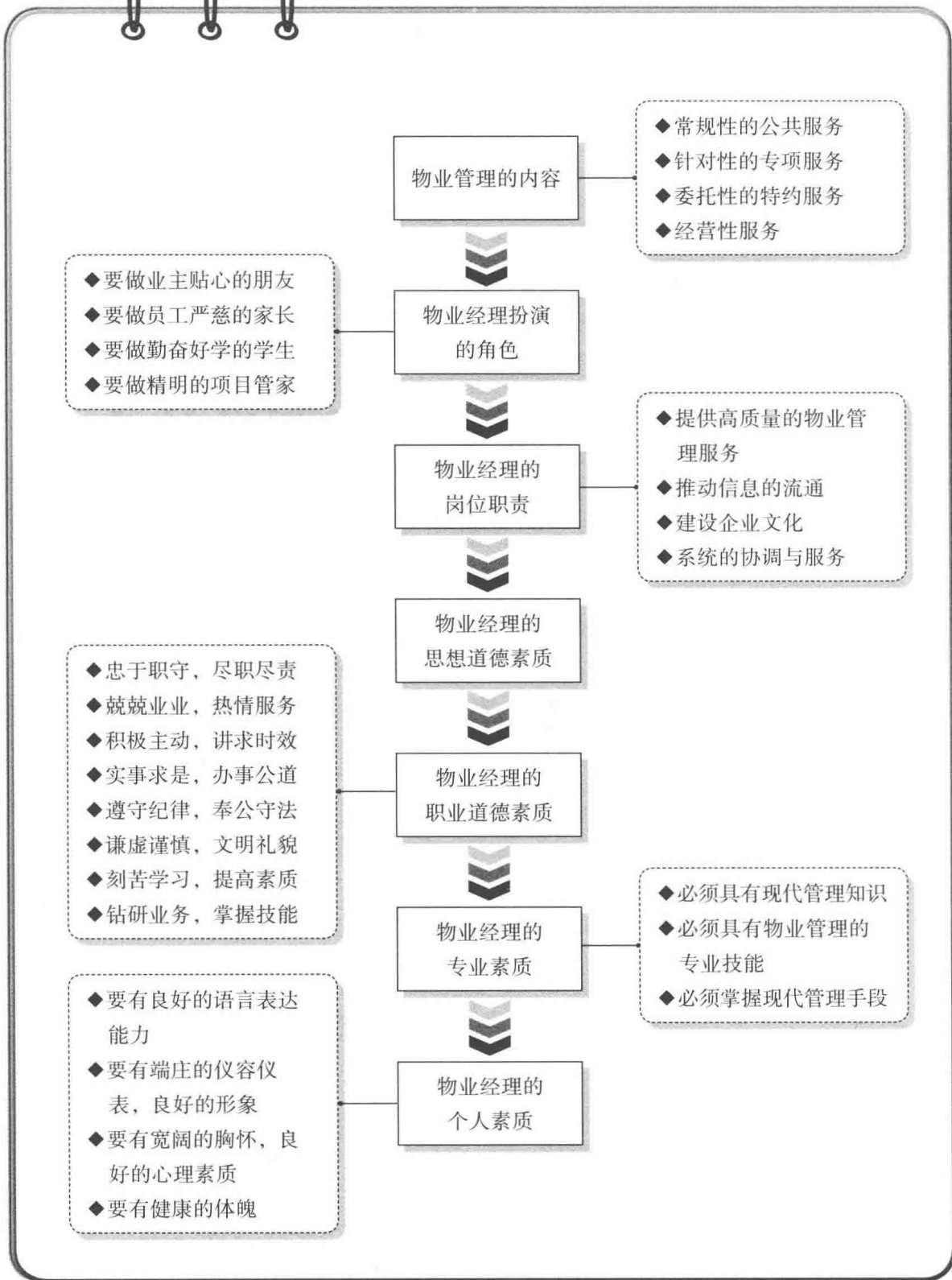
## 第1章

# 物业经理要做什么

对于物业经理来说，只有全面、深刻地认识并理解自身的工作内容、岗位职责，达到岗位工作技能、个人能力等的要求，才能在平时的工作中认真履行职责，当好“领头羊”。



# 学习指引



## 1.1 物业管理的内容

物业管理属于第三产业中的服务行业，所包含的内容相当广泛，呈现多层次、全方位、系列化的特征。根据服务性质和提供服务的方式，可将物业管理的内容作如下分类。

### 1. 常规性的公共服务

常规性的公共服务是指物业管理中面向所有业主、住用人提供的公共性的管理和服务工作，以满足全体业主、住用人共同的服务需求，内容通常在物业服务合同中作具体约定，目的是为了保证物业的完好与正常使用，维持人们的正常生活、工作秩序和良好的物业环境。

以住宅小区的物业管理为例，常规性的公共服务大致包括以下内容，如图1-1所示。

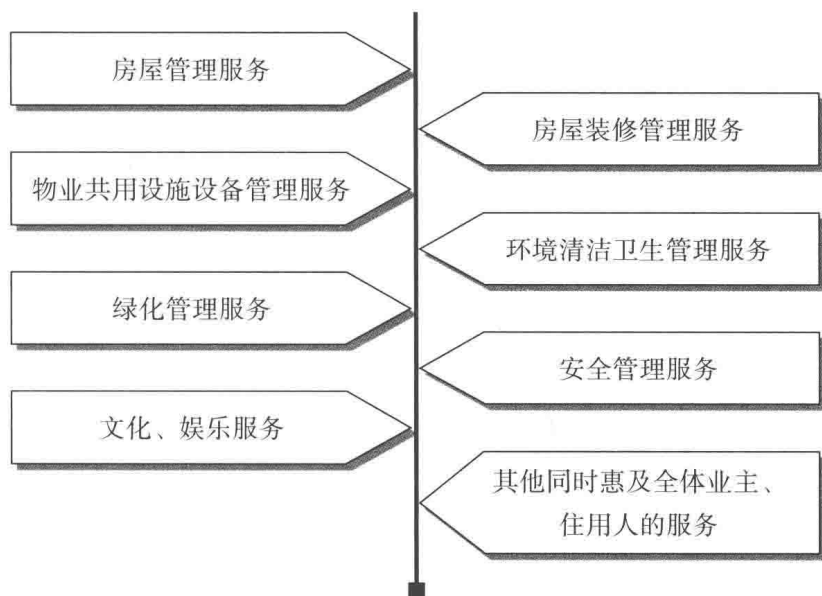


图1-1 常规性的公共服务内容

### 2. 针对性的专项服务

针对性的专项服务是指物业管理企业为改善和提高业主、住用人的工作和生活条件，提供满足部分业主、住用人特殊需要的各项服务。通常是物业管理企业事先设立服务项目，并公布服务内容与质量、收费标准，业主、住用人需要某项服务时，可向物业管理企业提出需求，双方按服务内容协商服务质量和收费标准，专项服务的主要内容如图1-2所示。

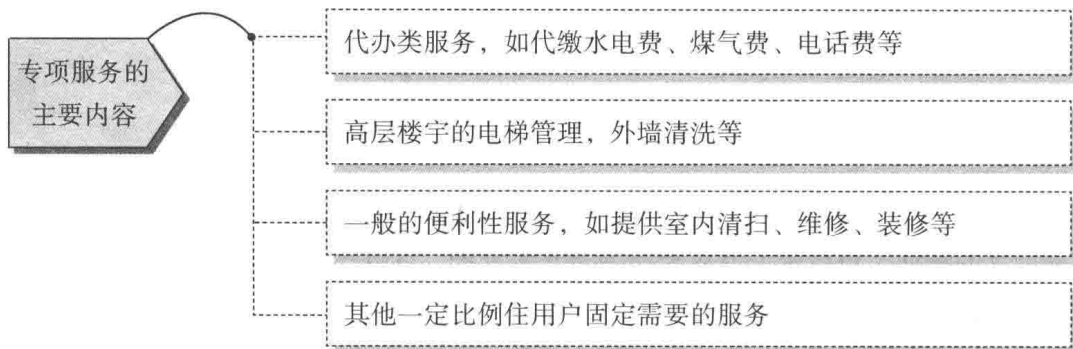


图1-2 专项服务的主要内容

### 3. 委托性的特约服务

委托性的特约服务是指物业管理企业为了满足业主、住用人的个别需求，受其委托而提供的服务。通常是指在物业服务合同中未约定、在专项服务中未设立，而业主、住用人又有该方面需求的服务。

特约服务实际上是专项服务的补充和完善。当有较多的业主和住用人有某种服务需求时，物业管理企业可以将此项特约服务纳入专项服务。常见的特约服务项目如图1-3所示。

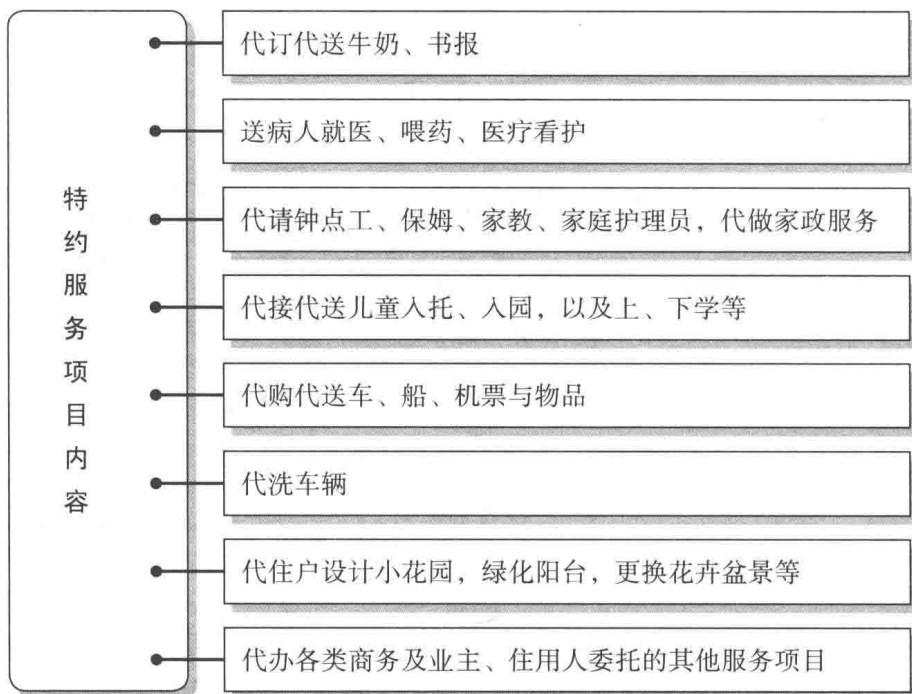


图1-3 特约服务项目内容





委托性的特约服务项目一般是协商定价，也是以微利和轻利标准收费。

#### 4. 经营性服务

除了少量的无偿服务项目，物业管理企业提供的所有服务项目都具有经营性。这里所讲的经营性服务是指物业管理企业为了扩大企业收入来源，推动企业壮大发展而积极开展的物业管理延伸性多种经营服务项目，一般包括以下内容，如图1-4所示。

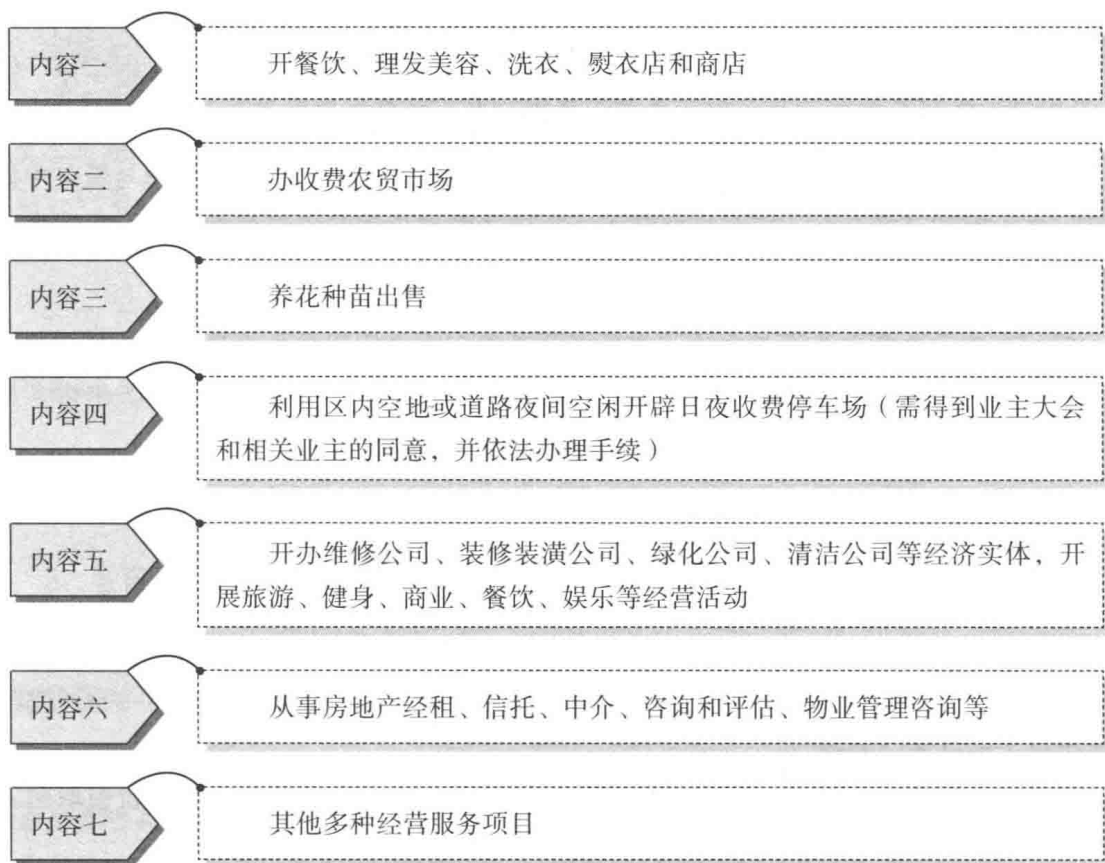


图1-4 经营性服务项目内容



经营性服务项目的服务对象不仅包括物业管理区域的业主、住用人，同时也面向社会。