



物业

精细化管理与服务系列

物业项目全程运作 实战手册

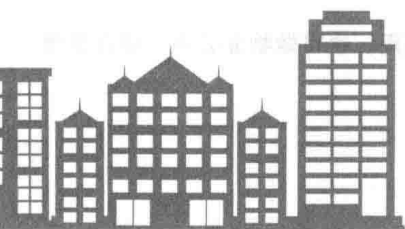
邵小云 主编



化学工业出版社

物业

精细化管理与服务系列



物业项目全程运作 实战手册

邵小云 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书定位于物业公司下属各个项目（如住宅物业、商业物业、机关物业等）的全程运作，将物业项目的管理分为四个阶段——早期介入、接管验收期管理、入伙期运作、常规管理进行阐述。本书结合物业项目的特点，具有针对性、实际可操作性，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，也可做物业公司、项目管理处、物业从业人员的工具书

图书在版编目（CIP）数据

物业项目全程运作实战手册/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 978-7-122-24967-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第196058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11 字数265千字 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



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，就难以把服务做到位、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、审核完成。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



第一章 物业项目的早期介入 1

第一节 前期介入的认识 2

- 一、物业管理前期介入的作用 3
- 二、物业管理前期介入的时机选择 3
- 三、物业管理前期介入流程 4
- 四、物业开发节点提前介入关注要点 4

第二节 规划设计阶段介入 7

- 一、规划设计阶段介入的目标 7
- 二、规划设计阶段介入的方式 7
- 三、规划设计介入关注的重点 7
- 四、规划设计评估 18

第三节 项目施工阶段介入 22

- 一、物业公司在施工阶段介入的责任 22
- 二、物业公司在施工阶段介入的角色 23
- 三、施工阶段介入的时机 23
- 四、施工阶段介入的方式 23
- 五、施工现场巡查与整改 24

【实战范本1】施工质量问题及设计缺陷问题（专业版）··· 29

【实战范本2】施工质量问题及设计缺陷问题案例模板
（通用版）··· 30

第四节 项目销售阶段介入 30

- 一、营销策划介入 30
- 二、协助开发商拟定销售文件 36
- 三、销售中心物业服务展示 38
- 四、配合现场销售 41

第五节 竣工验收阶段介入 46

- 一、竣工验收的含义 46

目录

CONTENTS



二、物业公司在竣工验收中的责任	46
三、竣工验收的依据	46
四、竣工验收的分类	47
五、物业公司参与竣工验收配合的内容	47
六、物业公司参与竣工验收的流程	48

第二章 物业项目接管验收期管理

49

第一节 物业管理处的建立

50

一、确保物业管理用房符合法律规定	51
二、配备好物业管理用具	51
三、确定管理处的组织架构	51
四、物业管理处的人员配置与培训	52
五、管理制度的设计	55
六、建立管理处运作机制	55
七、制订管理处入驻后的工作计划	57

第二节 物业承接查验

57

一、明确接管验收交接双方的责任	57
二、成立接管验收小组	58
三、审核并确认接管验收	58
四、编写接管验收方案	59
五、确定验收标准	59
六、对验收人员进行培训	62
七、准备好相应的验收表格	62
八、验收工具与物资要准备充分	63
九、验收前应召开接管验收会议	64
十、进行资料的交接验收	64
相关知识：不移交物业资料须承担法律责任	67
十一、对房屋实体进行验收	68
十二、处理接管验收的遗留问题	69
十三、明确交接验收后的物业保修责任	70

目录

CONTENTS



十四、办理交接手续	71
十五、验收后入住前的设施成品保护	71
第三节 物业清洁开荒	72
一、开荒清洁的重要性	73
二、开荒工作要求	73
三、开荒管理方案制定	73
四、开荒清洁的准备工作	74
五、开荒清洁的组织与实施	74
六、开荒清洁的验收标准	75
七、开荒清洁结束后的工作	79
八、开荒清洁安全注意事项	79

第三章 物业入伙期运作 81

第一节 物业入伙手续的管理	82
一、编制入伙方案	83
二、与开发商做好沟通	84
三、做好相关部门的协调工作	84
四、入伙前各项资料要准备齐全	84
五、可以进行入伙模拟演练	89
六、要做好应对突发事件的准备	89
七、办理入住仪式	89
八、办理集中入伙手续要环环相扣	89
九、积极地答复业主的疑问	90
十、零散入伙期间要与开发商沟通协调好	91
十一、做好新入伙小区的管理	92
第二节 物业二次装修管理	92
一、制定装修管理流程	92
二、要加强装修审批	93
三、要尽告知和督导义务	95

目录

CONTENTS



【实战范本3】小区住宅装饰装修告知书·····	95
四、加强对装修现场的监管·····	96
五、对装饰装修违规现象的处理·····	97
相关链接：物业装修管理要学会规避责任·····	98

第④章 物业项目常规管理····· 99

第一节 安全保安管理·····	100
一、建立物业安保机构·····	100
二、配备保安员·····	101
三、明确重点保安目标·····	101
四、完善区域内安全防范设施·····	102
五、定期对保安员开展培训工作·····	102
六、做好群防群治工作·····	103
七、制定和完善安全保安制度·····	103
八、突发事件应急处理·····	104
第二节 车辆安全管理·····	106
一、加强道路交通的管理·····	106
二、完善停车场管理措施·····	107
三、停车卡办理和收费管理·····	110
四、制定车场（库）意外应变预案·····	111
第三节 消防安全管理·····	113
一、消防组织建设与责任分工·····	113
二、确定区域防火责任人·····	115
三、积极开展消防宣传、培训·····	116
四、做好消防档案的管理·····	117
五、加强消防检查巡查·····	119
六、开展消防演习·····	122
第四节 物业设备设施管理·····	125
一、了解物业设备设施的组成·····	125

目录

CONTENTS



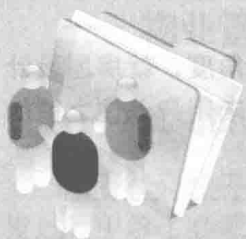
二、建立物业设备档案	125
三、加强物业设备运行管理	126
四、做好物业设备维护管理	127
第五节 业户维修服务管理	131
一、设立便民维修保养服务部门	131
二、报修程序及时间安排	132
三、制订维修服务承诺	133
四、制定维修服务程序	136
五、加强维修服务检查与回访	136
第六节 社区文化建设	139
一、社区文化建设规划	139
二、社区文化建设要点	139
三、社区文化活动策划与组织	142
四、社区文化活动开展	143
第七节 管理费收缴与管理	144
一、了解物业管理费的构成	145
二、物业管理费的确定要点	145
三、物业管理费的收缴和追讨	146
四、管理费的管理	148
第八节 业户投诉处理	149
一、业户投诉内容分析	149
二、投诉的常规处理程序与方法	150
三、预防、减少投诉的发生	152
四、提升业户投诉处理效率	153
第九节 保洁管理	154
一、保洁管理的范围	154
二、做好保洁管理规划	155
三、制定科学的操作程序	156
四、制定保洁质量标准	156
五、开展保洁质量检查	158

目录

CONTENTS



第十节 绿化管理	161
一、绿化管理重点	161
二、选择绿化管理方式	161
三、善用绿化管理方法	162
四、加强绿化外包管理	163



第一章

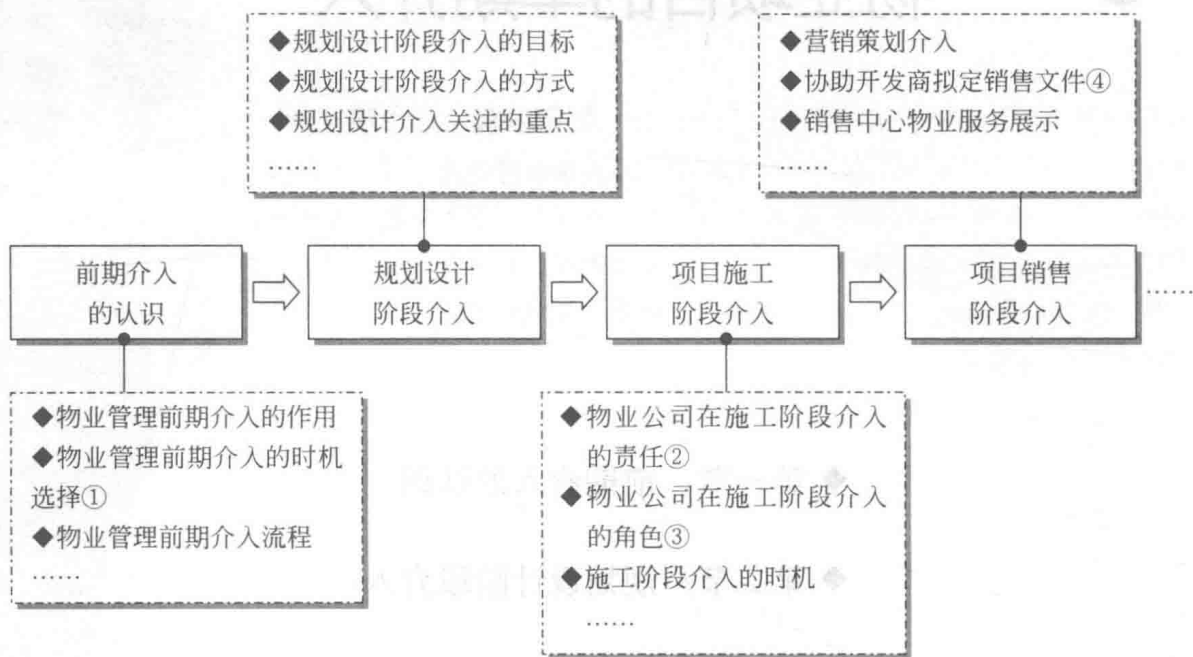
物业项目的早期介入

- ◆ 第一节 前期介入的认识
- ◆ 第二节 规划设计阶段介入
- ◆ 第三节 项目施工阶段介入
- ◆ 第四节 项目销售阶段介入
- ◆ 第五节 竣工验收阶段介入



引言：

在早期介入中，物业公司可从业主（或物业使用人）及日后管理的角度，就房屋设计和功能配置、设备选型和材料选用、公共设施配套等方面提出建议，力求用户入住之前的各种前期工作与用户的实际需要及日后物业管理工作相适应。



图示说明：

① 根据前期介入阶段的不同，它可以分为早、中、晚三类。

② 物业管理专业人员对规划设计的参与职责主要表现在全面细致地反映物业管理得以顺利实施的各种需要，以及在以往管理实践中发现的规划设计上的种种问题或缺陷，把它以咨询报告的形式提交给设计单位并且责成其在设计中予以纠正。

③ 物业公司作为工程竣工以后房屋和设备设施的管理者，在工程施工阶段介入施工过程，有着它独特的作用。为了以后正常的管理房屋和设备设施，它会更专业、更直接地提出工程质量问题。

④ 完成房地产物业管理服务方案，协助开发商拟定销售合同所需附件，如住宅质量保证书、住宅使用说明书等。



第一节 前期介入的认识

物业管理的前期介入是指在物业尚未建成和实施前期、物业管理服务之前，接受开发商的委托后，就参与介入，从物业管理运作和业主使用的角度对物业的环境布局、功能规划、楼宇设计、材料选用、设备选型、配套设施、管线布置、房屋租售、施工质量、竣工验收等多方面提供有益的建设性意见，力求使用户入住之前的各种前期工作与用户使用的实际需要及日后物业管理工作相适应。



一、物业管理前期介入的作用

（一）优化设计

随着社会经济的发展，人们对物业的品位和环境要求越来越高，这使得建设单位在开发过程中除了必须执行国家有关技术标准外，还要考虑到物业的功能、布局、造型、环境以及物业使用者的便利、安全和舒适等因素。物业公司可从业主（或物业使用人）及日后管理的角度，就房屋设计和功能配置、设备选型和材料选用、公共设施配套等方面提出建议，使物业的设计更加优化、完善。

（二）有助于提高工程质量

在物业的建设过程中，物业公司利用自身优势帮助建设单位加强工程质量管理，及时发现设计、施工过程中的缺陷，提前防范质量隐患，使工程质量问题在施工过程中及时得到解决，避免在日后使用中再投入额外资金和精力，从而减少浪费，提升物业品质。

（三）有利于了解物业情况

对物业及其配套设施设备的运行管理和维修养护是物业管理的主要工作之一，要做好这方面的工作，必须对物业的建筑结构、管线走向、设备安装等情况了如指掌。物业公司可以通过早期介入，如对于图纸的改动部分做好记录，对设备安装、管线布置尤其是隐蔽工程状况进行全过程跟踪等，充分了解所管物业的情况，从而在日后的管理中做到心中有数，“对症下药”。

（四）为前期物业管理做好充分准备

物业公司可利用早期介入的机会，逐步开展制定物业管理方案和各项规章制度，进行机构设计、招聘人员、实施上岗培训等前期物业管理的准备工作，方便物业移交后物业管理各项工作的顺利开展。同时，通过在早期介入过程中与各方的磨合，理顺与环卫、水电、通信、治安、绿化等部门之间的关系，为日后管理建立畅通的沟通渠道。

（五）有助于提高建设单位的开发效益

早期介入是物业公司从物业开发项目的可行性研究开始到项目竣工验收的全程介入，建设单位可以得到物业公司的专业支持，开发出市场定位准确、功能使用考虑周全、业主满意的物业，促进物业的销售。同时，建设单位还可以通过引入高水平的物业管理咨询提升自身的品牌。

二、物业管理前期介入的时机选择

根据前期介入阶段的不同，可以分为早期介入、中期介入、晚期介入三类，如图1-1所示。

物业公司在早期介入最好，提出的意见最及时，采纳后能优化设计，有利于后期管理工作的顺利进行；中期介入虽然晚一点，但是不少方面还可以补救，可以减少物业接管后的返工，避免一些在后期管理中难以解决的问题。因此，如果目前条件不允许早期介入的话，中期介入应是比较合适的介入点。晚期介入虽仍属前期介入的范畴，但工程已经竣工，

设备已经安装，如果发现问题，也已无法改变。

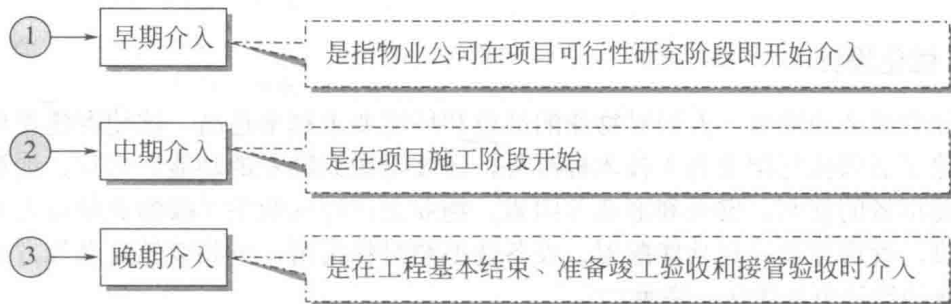


图 1-1 前期介入阶段的类别

三、物业管理前期介入流程

物业管理前期介入主要是协助开发商把好质量关，从“以人为本”的理念来考虑今后业主（购房者）在物业中的生活舒适满意度。物业管理前期介入流程如图 1-2 所示。

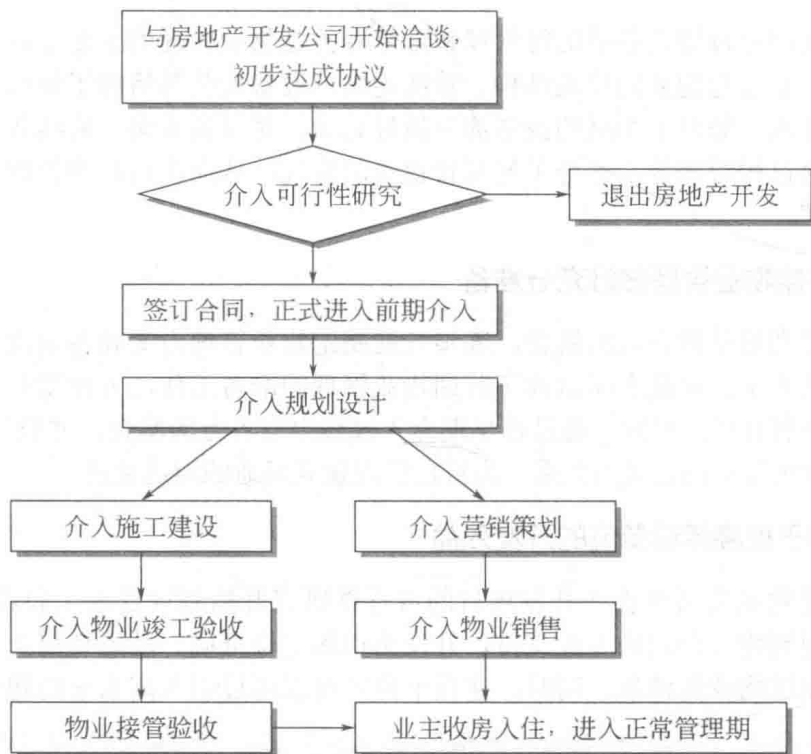


图 1-2 物业管理前期介入流程

四、物业开发节点提前介入关注要点

不同的物业项目介入的时机不一样，物业公司参与的内容也不一样，表 1-1 就某地产公司物业开发全过程中各开发节点来分解物业提前介入的关注要点，供物业公司对早期介入工作有一个大致的了解。

表 1-1 某地产公司各开发节点物业提前介入关注要点

序号	节点名称	物业参与情况
1	产品建议决策会	参与会议，会后由设计填写“新项目关键点设计情况调查表”，一周内完成，物业充分了解产品设计的初步情况，一周内物业回复意见
2	规划方案决策会	参与会议，物业公司主要关注安防系统（物防为主、小区围墙的设计）、智能化系统、管理用房（设计的位置）、车位配置、交通系统等，并提出相关
3	规划设计征询文本	不参与
4	规划设计征询通过	不参与
5	单体方案决策会	参与会议，重点关注空调机位的设计
6	实施方案报批文本	不参与
7	实施方案批复	不参与
8	企划策略汇报会	参与会议
9	目标成本决策会	参与会议，了解智能化成本目标
10	建设用地使用许可证	不参与
11	详勘报告完成	不参与
12	桩基施工图设计	不参与
13	报建施工图设计（消防、抗震等）	不参与
14	联合审图汇报会	物业提前一周参与审图，重点关注小区交通规划、车辆流向、出入口设定、小区围墙、水景、设备房、物业用房的配比、功能及智能化，由物业前期介入小组提出审图意见
15	精装修方案初步汇报会	物业提前一周参与审图，关注产品的各项使用功能，提出合理化建议
16	建设工程规划许可证	不参与
17	全套施工图设计	由设计部组织，物业同该产品设计院进行沟通，充分表述物业关注的相关内容
18	精装修全套施工图完成	不参与
19	施工图审图批复（节能审批通过）	不参与
20	采购控制表完成	采购过程中，物业关注小区配套的设施设备，重点关注小区垃圾桶、果皮箱、儿童游乐设施、摆放在车库和室外的配电箱、景观上配置的桌椅等，增加物业确认流程，以便后期的物业管理
21	景观方案汇报会	物业提前一周参与审图，重点关注小区围墙的设计，审核小区出入口设置位置是否合理，景观植被的搭配是否合理，了解景观的设计情况，避免散放鹅卵石、地面出现明沟等问题出现
22	景观方案设计完成	在景观设计时物业同设计师进行一次交底
23	景观施工图设计完成	跟踪物业关注的各项要点
24	拆迁交地	不参与





续表

序号	节点名称	物业参与情况
25	施工、监理单位内部定标	不参与
26	施工许可证	与工程管理部签订该项目细部检查协议
27	基础（高层桩基）施工开始/完成	不参与
28	主体结构达到预售条件	不参与
29	精装修研究用房完成	物业对精装修研究用房进行使用功能评估，以书面形式报精装修小组
30	精装修方案决策会	物业提前一周参与审图
31	预售许可证	提前三个月启动、预售二周前完成前期物业管理招投标工作，完成物业管理方案和物业管理费测算，签订物业管理委托合同，起草《前期物业管理服务协议》《业主临时公约》文本
32	开盘定价会	不参与
33	销售展示区/示范单位开放	提前一个月准备示范区开放后的物业服务方案、人员安排与营销确认，提前两周招聘现场服务人员并进行培训
34	开盘	负责现场物业服务和秩序维护
35	主体施工完成	细部检查组进入
36	脚手架拆除完成	不参与
37	精装修施工开始/完成	精装修施工开始之前三个月细部检查组进入，过程中细部检查对隐蔽工程要做全面检查
38	单体竣工	不参与
39	室外配套、园建施工完成	细部检查组提前一个月开始检查
40	风险预控汇报会	提前两周完成风险评估工作，提交专题报告
41	业主开放日	负责客户接待、咨询、物业服务和秩序维护，完成客户服务需求调查工作，与客户关系中心签订房修服务协议
42	综合竣工备案表	不参与
43	住宅交付使用备案	不参与
44	入伙条件	不参与
45	预验收	提前一个月完成物业接管方案，与地产公司项目部沟通，确认接管时间和要求
46	交付准备会	提前一周完成交付计划，与地产公司客户关系中心签署交付工作委托协议，确定开荒保洁工作事宜
47	交付时间	负责交付现场物业服务和秩序维护
48	产品缺陷总结会	交付一个月后完成总结报告交地产公司