

行业图解精益管理系列丛书

物业公司

精益管理与过程控制

全案

吴日荣 王益峰 主编

图解版



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

● 行业图解精益管理系列丛书 ●

物业公司 精益管理与过程控制 全案

吴日荣 王益峰 主编

图解版



SPM

南方出版传媒
广东人民出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

物业公司精益管理与过程控制全案：图解版 / 吴日荣, 王益峰
主编. —广州：广东经济出版社, 2015. 7

(行业图解精益管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4065 - 2

I. ①物… II. ①吴… ②王… III. ①物业管理企业 - 企业管理
- 图解 IV. ①F293.33 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 116018 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路 23 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	29.5 2 插页
字数	718 000 字
版次	2015 年 7 月第 1 版
印次	2015 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4065 - 2
定价	70.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

**Wuye Gongsi Jingyi Guanli Yu
Guocheng Kongzhi Quanan**

前言

竞争是企业的生命，是促进企业发展的动力，在现代市场经济中，竞争正在全范围地跃动着。特别是在经济飞速发展的今天，不管哪一个行业，企业之间的竞争都是日趋激烈并更加残酷，企业将面临更加严峻的考验和挑战。为此，企业除了以全新的意识创造全新的竞争条件来适应全新的竞争环境外，还必须从企业内部进行梳理，从内部来挖潜，实施精益化管理，且辅以过程控制，才能在竞争中立于不败之地，并获得持续发展。

任何企业的生产运作活动，都是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源（如物料、机器、信息、技术、资金等），经过一系列或多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式提供给社会。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。在这个过程中，可变动的主要是人员、方法和环境，不可变动的是机器和物料，那么，怎样才能提升产能，增加效益呢？就要在可变动的人员、方法和环境方面下功夫，也就是进行精益化管理，使管理渗透到每一个环节中，同时，实施过程控制，在企业的营运过程中，对实施状况加以监控，及时发现偏差，进行纠正，以保证企业的经营目标有效地实现。

基于精益管理与过程控制的理念，我们策划编写了“行业图解精益管理系列”丛书，本套丛书涵盖五个行业——物业、酒店业、零售业、餐饮业、制造业。本套丛书最大的特色是以图解的方式解说精益管理和过程控制。

《物业公司精益管理与过程控制全案（图解版）》分为上下两篇：

上篇：精益管理。首先对精益管理进行介绍，再描述物业公司对精益管理的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 目标管理 · 岗位说明书 · 规范的行为礼仪
- 服务标准化 · 品质控制 · 5S管理 · 标志管理

下篇：过程控制。首先对精益管理进行介绍，再描述物业公司在过程控制中的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 市场营销管控 · 人力资源管理 · 行政事务管理
- 财务管理 · 采购管理 · 物业管理处运作
- 物业项目接管验收 · 物业项目入伙 · 二次装修管理



- 工程维保服务管理
- 保洁绿化服务
- 客服中心业务
- 安全护卫服务
- 突发（应急）事件处理
- 外包服务控制
- 物业服务质量控制

《物业公司精益管理与过程控制全案（图解版）》的内容具有实际可操作性，其中所提供的范本完全来自于国内顶尖的物业公司，已经在企业中实施并经验证非常的有效。本书完全可以作为物业服务行业的管理人员、工作人员、企业培训人员进行精益管理和过程控制实务操作的参照范本和工具书，也可供企业咨询师、高校教师和专家学者做实务类参考指南。

目 录

上 篇

图解物业公司之精益管理

导读 物业公司的精益管理.....	2
-------------------	---

一、精益管理的发展与演变.....	2
二、精益管理的核心.....	3
三、推行精益管理关注的焦点.....	4
四、物业公司推行精益管理的基础工作.....	5

第一章 图解精益管理之目标管理.....	6
----------------------	---

一、引入目标管理的重要性.....	6
二、什么是目标管理.....	6
三、目标管理的基本程序.....	6
四、目标管理的推行范围和推行方式.....	7
五、目标的制定.....	8
六、目标卡的填制与管理.....	11
七、目标管理的具体内容.....	14
【实战范本01】××物业公司目标管理办法.....	17
【实战范本02】××物业管理有限公司常用的控制性指标.....	20
【实战范本03】____年度××物业管理有限公司总经理 目标管理责任书.....	22
【实战范本04】____年度××物业管理处经理目标管理 责任书.....	25
【实战范本05】××物业有限公司____年度安全保卫部 经理目标管理责任书.....	29



【实战范本06】××物业管理处保洁部经理目标管理责任书.....	33
【实战范本07】××物业有限公司_____年度客服部目标 管理责任书.....	36
【实战范本08】××物业有限公司_____年度工程部目标 管理责任书.....	39

第二章 图解精益管理之岗位说明书.....43

一、岗位说明书的六大作用.....	43
二、岗位说明书编制的前期工作——岗位工作分析.....	46
三、岗位说明书的内容与形式.....	47
四、岗位说明书的填写.....	48
【实战范本01】管理处经理岗位说明书.....	53
【实战范本02】管理处客户主任岗位说明书.....	56
【实战范本03】客户助理岗位说明书.....	59
【实战范本04】收款员岗位说明书.....	61
【实战范本05】管理处行政主管岗位说明书.....	63
【实战范本06】管理处文员岗位说明书.....	65
【实战范本07】管理处环境主管岗位说明书.....	67
【实战范本08】物业管理员岗位说明书.....	70
【实战范本09】工程主管岗位说明书.....	72
【实战范本10】维修班长岗位说明书.....	75
【实战范本11】维修技工岗位说明书.....	77
【实战范本12】运行班长岗位说明书.....	79
【实战范本13】运行技工岗位说明书.....	81
【实战范本14】护卫主管岗位说明书.....	82
【实战范本15】护卫班长岗位说明书.....	85
【实战范本16】车场岗护卫员岗位说明书.....	86
【实战范本17】大堂岗护卫员岗位说明书.....	88
【实战范本18】巡逻岗护卫员岗位说明书.....	89

第三章 图解精益管理之规范的行为礼仪.....91

一、仪容仪表.....	91
二、举止仪态.....	92



三、表情	94
四、言谈及常用语言	96
五、电话接听礼仪	99
六、业主或客人来访接待礼仪	101
七、引见时的礼仪	101
【实战范本01】某物业公司员工行为规范（适用于全体员工）	102
【实战范本02】前台接待人员行为规范	109
【实战范本03】客户服务人员行为规范	110
【实战范本04】会所服务人员行为规范	112
【实战范本05】上门维修人员行为规范	113
【实战范本06】安全管理岗位礼仪规范	115
【实战范本07】其他服务岗位礼仪规范	119
第四章 图解精益管理之服务标准化	122
一、物业服务标准化的益处	122
二、物业服务标准体系的组成	123
三、服务标准化的对象	123
四、实施标准化运作的关键环节	124
五、物业服务标准化实施策略	124
【实战范本01】基础管理标准——客户服务	125
【实战范本02】基础管理标准——安全管理	131
【实战范本03】基础管理标准——环境管理	138
【实战范本04】基础管理标准——设备管理	148
第五章 图解精益管理之品质控制	157
一、有明确的质量目标	157
【实战范本01】××物业服务有限公司质量目标	157
【实战范本02】××物业服务有限公司质量目标管理方案	158
二、建立质量监督体系	167
三、做好质量记录	172
四、建立和健全物业管理质量责任制度	173
五、要开展服务质量意识培训	173
六、定期开展业主（用户）满意度调查	174



【实战范本03】物业服务品质检查标准——基础管理	176
【实战范本04】物业服务品质检查标准——业务基础	188
【实战范本05】物业服务品质检查标准——房屋管理与 维修养护	194
【实战范本06】物业服务品质检查标准——共用设施设备 管理	196
【实战范本07】物业服务品质检查标准——秩序维护管理	205
【实战范本08】物业服务品质检查标准——保洁卫生管理	214
【实战范本09】物业服务品质检查标准——绿化管理	223
【实战范本10】物业服务品质检查标准——项目物业服务	226
【实战范本11】物业服务品质检查标准——管理处效益管理	232

第六章 图解精益管理之5S管理

一、什么是5S	235
二、5S的作用	236
三、5S在物业管理中的适用范围	237
四、5S的推进要点	237
五、5S推行的四个阶段	238
【实战范本01】5S管理手册（办公区域）	241
【实战范本02】5S管理手册（物业秩序维护部）	250
【实战范本03】办公区域5S管理检查细则	256
【实战范本04】机房区域5S管理检查细则	258
【实战范本05】仓库区域5S管理检查细则	259
【实战范本06】值班室区域5S管理检查表	261

第七章 图解精益管理之标志管理

一、标志要求风格统一	263
二、标志的分类	263
三、标志的设置	268
四、标志的管理要求及注意事项	270
【实战范本】物业项目标志应用管理规程	271



下 篇

图解物业公司之过程控制

导读 过程控制解析	276
-----------------	-----

一、什么是过程	276
二、过程的分类	276
三、过程分析的工具——龟形图	279
四、过程识别的结果——流程图	280
五、过程控制的方法——PDCA循环	280

第一章 市场营销管控流程	283
--------------------	-----

一、市场拓展业务运作流程	283
二、市场调研流程	283
三、项目调研、考察流程	284
四、物业管理方案编制流程	284
五、合同会议评审流程	285
六、合同传阅评审流程	285
七、品牌危机、纠纷处理与维权流程	286
八、大型活动策划流程	287
九、非市场部开拓人员奖励流程	287

第二章 人力资源管理流程	288
--------------------	-----

一、员工招聘流程	288
二、辞职（退）流程	289
三、培训管理流程	290
四、绩效评估管理流程	290
五、员工月度绩效评估流程	291
六、员工（半）年度绩效评估流程	292
七、试用期员工评估流程	293
八、考勤并工资结算工作流程	294
九、员工请（休）假流程	294



第三章 行政事务管理流程.....295

一、会议管理流程.....	295
二、档案管理流程.....	295
三、档案借阅管理流程.....	296
四、行政公文编制流程.....	297
五、印章刻制流程.....	297
六、印章使用流程.....	298
七、印章回收流程.....	298
八、车辆管理流程.....	299
九、就餐管理流程.....	299
十、接待管理流程.....	300

第四章 财务管理流程.....301

一、会计档案管理流程.....	301
二、资产管理流程.....	301
三、负债核算流程.....	302
四、资产所有权核算流程.....	302
五、收入核算流程.....	302
六、成本费用报销流程.....	303
七、管理处财务预算控制流程.....	303
八、物业管理服务费日常收取工作流程.....	304
九、物业管理费清欠流程.....	306
十、维修基金提取流程.....	307

第五章 采购管理流程.....308

一、供方评价控制流程.....	308
二、采购控制流程.....	309
三、物资采购、验收、入库、报销流程.....	310

第六章 物业管理处运作流程.....311

一、管理处外部运作流程.....	311
------------------	-----



二、管理处内部运作流程.....	312
三、管理处日常工作监督检查流程.....	313
四、管理处客户信息反馈流程.....	313
五、硬件采购、配置流程.....	314
六、印鉴证照办理流程.....	315
第七章 物业项目接管验收流程	316
一、原有房屋接管验收流程.....	316
二、新建房屋接管验收流程.....	317
三、物业项目接管验收准备流程.....	318
四、项目管理处与开发商工程实体移交工作流程	318
五、物业细部质量检查工作流程.....	319
六、实物部分验收流程.....	320
七、资料部分移交工作流程.....	321
第八章 物业项目入伙流程	322
一、新接楼宇入伙管理流程.....	322
二、前期收楼工作流程.....	324
三、业主看房收楼流程.....	324
四、业主入伙手续办理流程.....	325
五、入伙现场业主办理入住流程.....	326
第九章 二次装修管理流程	327
一、二次装修施工管理流程.....	327
二、业主办理装修手续流程.....	328
三、租户装修审批流程.....	329
四、装修（修缮）工程竣工验收流程	330
第十章 工程维保服务管理流程	331
一、维修保养指令执行流程.....	331
二、工作单流转流程	331



三、业主专有物业维保流程.....	332
四、共用设备设施维保流程.....	333
五、业主装修报批流程.....	334
六、基础设施和工作环境管理流程.....	335
七、设备正常检修流程.....	336
八、设备紧急抢修流程.....	336
九、机电设备管理流程.....	337
十、消防报警信号处理流程.....	338
十一、电梯故障处理流程.....	338
十二、恒压变频生活供水系统操作流程.....	339
十三、低压变配电设备维修保养流程.....	340
十四、业主房屋自用部位及设施设备报修（保修期内）流程.....	341
十五、业主房屋自用部位及设施设备报修（保修期外）流程.....	342
十六、房屋共用部位及公共区域设施设备报修（保修期外）流程.....	343
十七、房屋共用部位及公共区域设施设备报修（保修期内）流程.....	344
十八、房屋主体设施修缮流程.....	345
十九、工程报修处理流程.....	346
二十、日常维修工作流程.....	347
二十一、维修接待语言流程.....	348
二十二、上门维修语言流程.....	348
二十三、水管爆裂或突发跑水事件工程应急处理流程.....	349
二十四、小区停水工程应急处理流程.....	350
二十五、小区停电工程应急处理流程.....	351
二十六、给排水系统应急处理流程（排水系统故障）.....	351
二十七、给排水设备应急处理流程（生活水泵故障处理）.....	352
二十八、中央空调系统应急处理流程（冷水机组）.....	353
二十九、中央空调系统应急处理流程（水泵）.....	353
三十、中央空调系统应急处理流程（电机故障）.....	354
三十一、中央空调系统应急处理流程（水塔穿底漏水）.....	354
三十二、中央空调系统应急处理流程（水塔溢漏）.....	355
三十三、中央空调系统应急处理流程（空调机房内管网漏水）.....	355
三十四、中央空调系统应急处理流程（空调机房内伸缩节破裂）.....	356
三十五、中央空调系统应急处理流程（400毫米管道漏水）.....	356
三十六、中央空调系统应急处理流程（水平管道漏水）.....	357



三十七、公共区域分体空调运行管理流程	357
三十八、燃气泄漏排险预案流程	358

第十一章 保洁绿化服务流程

一、清洁管理流程	359
二、绿化管理流程	360
三、保洁、绿化、消杀外包控制流程	361
四、消杀工作管理流程	361
五、绿化管理流程	362
六、清洁不合格服务处理流程	363
七、绿化不合格服务处理流程	364
八、清洁绿化主管检查流程	365

第十二章 客服中心业务流程

一、客服中心的整体运作流程	366
二、客服中心每日工作流程	367
三、办理入住手续流程	368
四、钥匙管理流程	369
五、业主办居住户证工作流程	369
六、装修手续办理流程	370
七、办理通电工作流程	371
八、燃气改管手续办理流程	372
九、装修单位办理加班工作流程	372
十、装修单位办理临时动火工作流程	373
十一、装修人员办理物品放行工作流程	373
十二、施工人员出入证办理工作流程	374
十三、租户办理迁入工作流程	374
十四、住户办理物品放行工作流程	375
十五、租户办理迁出小区工作流程	375
十六、客户咨询工作流程	376
十七、征询、求助服务流程	376
十八、客户请修接待工作流程	377
十九、预算外项目服务处理流程	378



二十、物业巡查工作流程.....	378
二十一、巡楼与装修巡查操作流程.....	379
二十二、公共场地使用申请流程.....	379
二十三、急、特、难任务处理流程.....	380
二十四、紧急事件处理流程.....	380
二十五、客户关系维护管理流程.....	381
二十六、客户调研流程.....	382
二十七、客户接待管理流程.....	383
二十八、客户拜访流程.....	384
二十九、VIP客户回访管理流程.....	385
三十、客户满意管理流程.....	385
三十一、客户满意度测评流程.....	386
三十二、客户投诉处理流程.....	386
三十三、关于小区设计、建设、设施投诉的处理流程.....	387
三十四、关于小区机电设备投诉的处理流程.....	387
三十五、关于业主（用户）室内水、电、气、电器等设施 维修服务引起的投诉处理流程.....	388
三十六、关于小区公共卫生清洁投诉的处理流程.....	388
三十七、关于业主（用户）室内清洁服务引起投诉的处理流程.....	389
三十八、关于小区公共区域绿化投诉的处理流程.....	389
三十九、关于业主（用户）室内绿化服务投诉的处理流程.....	390
四十、关于员工服务质量投诉的处理流程.....	390
四十一、关于小区安全、消防设备投诉的处理流程.....	391
四十二、关于装修单元投诉的处理流程.....	391

第十三章 安全护卫服务流程.....392

一、安保管整体流程.....	392
二、保安主管工作流程.....	393
三、班长日检查工作流程.....	394
四、保安工作督导流程.....	395
五、门岗保安员工作流程.....	395
六、巡逻岗保安员操作流程.....	396
七、车库（场）岗位工作流程.....	397
八、业主（用户）搬迁物品操作流程.....	398



九、外来人员出入管理流程.....	399
十、业主（用户）临时存放物品管理流程.....	399
十一、停车库（场）收缴费管理流程.....	400
十二、车库（场）车辆异常情况处置流程.....	401
十三、车辆冲卡处置流程.....	402
十四、发现可疑人员开车出停车场处置流程.....	403

第十四章 突发（应急）事件处理流程.....404

一、突发事件处理流程.....	404
二、应急响应流程.....	405
三、人员坠楼事件应急预案流程.....	406
四、高空抛物应急处理流程.....	407
五、高空坠物伤人事件应急预案流程.....	408
六、触电事故应急预案流程.....	409
七、有通知的停电应急预案流程.....	410
八、突发停电事故应急预案.....	411
九、煤气泄漏事故应急预案.....	412
十、水浸事故应急预案流程.....	413
十一、水管爆裂事故应急预案流程.....	414
十二、电梯困人事故应急预案流程.....	415
十三、火警处置应急预案流程.....	416
十四、二级火警处理流程（商业物业）.....	417
十五、一级火警处理流程（商业物业）.....	418
十六、盗窃事件处置应急预案流程.....	419
十七、打架斗殴事件处理应急预案流程.....	420
十八、跑水处理流程（商业物业）.....	421
十九、小范围停电处置流程（商业物业）.....	422
二十、大范围停电处理流程（商业物业）.....	423
二十一、通信中断处理流程（商业物业）.....	424
二十二、电梯困人处理流程（商业物业）.....	425
二十三、燃气泄漏处理流程.....	426
二十四、幕墙玻璃坠落处理流程（已发生）.....	427
二十五、幕墙玻璃坠落处理流程（有危险尚未发生）.....	428
二十六、炸弹恐吓处理流程.....	429