

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么与怎么做的

物业管理职位 工作手册

郝时光 编著

第2版



赠送光盘

The Perfect and the most Detailed Solutions



人^①与事^②的完美结合 做什么与怎么做的 | 解决方案

弗布克管理职位工作手册系列

职责清晰 / 明确所在岗位的责任和任务并知道做什么

工作有序 / 知悉所要完成任务的具体步骤和 workflows

执行有力 / 精确地把管理落到各个岗位和具体事项上

提供工具 / 为企业各项工作提供规范化的制度和工具



赠送光盘



北京普华文化发展有限公司



ISBN 978-7-115-19147-2



9 787115 191472 >

ISBN 978-7-115-19147-2/F

定价: 45.00 元 (附光盘)

分类建议: 企业管理/物业管理

人民邮电出版社网址: www.ptpress.com.cn

弗布克管理职位工作手册系列

物业管理职位工作手册

(第2版)

郝时光 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

物业管理职位工作手册 / 郝时光编著. —2版. —北京:
人民邮电出版社, 2009.1
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-19147-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第172052号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行3个层面,对物业管理的各项工作,包括物业公司组织管理、物业接管与验收管理、业主入住与装修管理、客户服务管理、保洁与绿化管理、安全与车辆管理、物业工程管理、服务质量管理、财务管理、行政人事管理10项内容进行了详述。

书中将物业管理职位的工作目标用制度模板、工具表单和 workflows 3种形式表现出来,实务性、操作性、工具性是本书的三大特点。

本书适合物业管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询师及企业培训人员、相关专家学者使用。

弗布克管理职位工作手册系列 物业管理职位工作手册(第2版)

◆ 编 著 郝时光

责任编辑 贾福新

执行编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19.75

2009年1月第2版

字数: 228千字

2009年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19147-2/F

定 价: 45.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理职位工作手册”系列序

弗布克管理职位工作手册系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作规范问题。本套图书将企业日常管理的某类工作进行目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行的过程中更急需的是实务性的工具。只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

本套图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套图书的出发点。把每项工作的职责清晰化、执行细化、给出规范和流程是本套图书的三大特色。

在职责清晰化中，读者能知道自己具体应当做什么；在执行细化中，读者能知道自己应当怎样执行，应当关注哪些具体问题；在规范化和流程化中，读者能知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本套图书中，我们将具有可操作性、可以在实践层面上提高企业执行效率的管理实务工具和解决方案以制度模板、工具表单和工作流程3种形式表现出来，为各岗位任职者提供参考依据。

为了便于读者更好地应用本套图书，特提出几点意见，以供参考。

1. 对于本套图书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业。

2. 读者可根据本套图书提供的模式，将所在企业每个部门的每个工作事项清晰描述，并制定出具体执行的操作规范和工作流程。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终实现“赢在执行”的目标。

弗布克

2008年8月

再版前言

《物业管理职位工作手册》从工作目标、工作事项描述、工作细化执行3个层面，通过制度、表格、流程3种形式，对物业管理的各项工作，包括物业公司组织管理、物业接管与验收管理、业主入住与装修管理、客户服务管理、保洁与绿化管理、安全与车辆管理、物业工程管理、服务质量管理、财务管理、行政人事管理10项内容进行了详述。

在《物业管理职位工作手册》第1版的基础上，我们做了如下修订和补充。

1. 调整了部分章节的顺序，从整体上进一步细化了物业管理工作的内容。调整后的内容条块化更加清晰，内容更加全面和详细。

2. 重新梳理了工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标和事项更加清晰。

3. 改变了流程图的形式，将原来的工作步骤图形化，使流程图更方便使用，同时补充了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，细化了部分制度，替换了部分内容，使之更具有实用性和针对性。

5. 简化了工作知识准备的内容，使之更加简单、实用。

6. 在内容表现形式上，突出了图形和表格，将工作事项量化，更加方便读者阅读和使用。

《物业管理职位工作手册》第1版出版3年来，许多读者给予了很大关注，在本次修订的过程中，我们充分考虑了读者的建议和意见，对原书的内容进行了修订和补充，在此表示感谢。因为时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以使我们再次修订时做得更好。

在本书编写的过程中，李岩、王磊、洪锦彩负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，陈俊芳、张瑞强参与编写了本书的第一、二章，胡星强、贺振更参与编写了本书的第三、四章，杜立辉、郭婷参与编写了本书的第五、六章，丁晓鑫、韩长庆参与编写了本书的第七、八章，庄俊岩、李英亮参与编写了本书的第九章，包萨日娜、王刚参与编写了本书的第十章，赵贵廷、许广路、谭毅参与编写了本书的第十一章，全书由郝时光统稿。

编者

2008年11月

目 录

第一章 物业管理职位工作目标与职责	1
第一节 物业公司各部门职能与工作目标	2
一、物业公司各部门职能分解	2
(一) 客户服务中心职能	2
(二) 秩序管理部职能	2
(三) 环境管理部职能	3
(四) 工程管理部职能	3
(五) 质量管理部职能	4
(六) 物业管理处职能	4
二、物业公司各部门工作目标	5
(一) 客户服务中心工作目标	5
(二) 秩序管理部工作目标	5
(三) 环境管理部工作目标	6
(四) 工程管理部工作目标	6
(五) 质量管理部工作目标	6
(六) 物业管理处工作目标	7
第二节 物业公司各岗位职责	7
一、客户服务中心	7
(一) 客户服务中心经理职责	7
(二) 客户服务主管职责	8
(三) 客户服务专员职责	9
二、秩序管理部	10
(一) 秩序管理部经理职责	10
(二) 安全主管职责	11
(三) 车辆主管职责	11
(四) 安全专员职责	12
(五) 车辆管理员职责	13
三、环境管理部	14
(一) 环境管理部经理职责	14
(二) 保洁主管职责	14
(三) 绿化主管职责	15

(四) 保洁专员职责	16
(五) 绿化专员职责	16
四、工程管理部	17
(一) 工程管理部经理职责	17
(二) 装修主管职责	18
(三) 设备主管职责	18
(四) 维修工职责	19
(五) 水暖工职责	20
(六) 电工职责	20
五、质量管理部	21
(一) 质量管理部经理职责	21
(二) 质量管理主管职责	22
(三) 质量体系专员职责	23
六、物业管理处	23
(一) 物业管理处经理职责	23
(二) 物业管理员职责	24

第二章 物业公司组织管理27

第一节 工作目标与工作事项描述	28
一、组织管理工作目标	28
二、达成目标的2个工作事项	28
(一) 物业公司组织结构设计	28
(二) 物业公司服务管理制度设计	29
第二节 物业公司组织管理细化执行	30
一、工作知识准备	30
(一) 组织结构设计原则	30
(二) 组织结构设计步骤	30
二、物业公司组织管理工作模板	31
(一) 物业公司各部门管理制度模板	31
(二) 不同规模物业公司组织结构设计模板	34
(三) 不同服务对象物业公司组织结构设计模板	35
三、物业服务组织管理工作流程	39
(一) 公司部门制度制定流程	39
(二) 公司部门调整工作流程	40

第三章 物业接管与验收管理	41
第一节 工作目标与工作事项描述	42
一、物业接管与验收工作目标	42
二、达成目标的3个工作事项	42
(一) 物业接管验收准备	42
(二) 物业接管验收实施	43
(三) 物业接管验收资料保管	43
第二节 物业接管与验收管理细化执行	43
一、物业接管与验收工作知识准备	43
(一) 物业接管验收类型	43
(二) 物业接管验收内容	44
(三) 物业接管验收应注意事项	45
二、物业接管与验收管理工作模板	45
(一) 物业接管验收管理规范模板	45
(二) 物业接管验收资料管理规定模板	47
(三) 物业接管验收工作方案模板	49
三、物业接管与验收管理工具表单	51
(一) 物业资料移交清单	51
(二) 物业项目移交记录表	52
(三) 机电设备接管验收表	55
(四) 消防设施验收记录表	55
(五) 商铺单元验收交接表	56
(六) 物业设备、设施交接书	57
四、物业接管与验收管理工作流程	58
 第四章 业主入住与装修管理	 59
第一节 工作目标与工作事项描述	60
一、业主入住与装修工作目标	60
二、达成目标的2个工作事项	60
(一) 业主入住管理	60
(二) 业主装修管理	61
第二节 业主入住管理细化执行	61
一、工作知识准备	61
(一) 业主入住的前提条件	61

(二) 业主入住的准备工作	61
(三) 业主入住时注意事项	62
二、业主入住管理工作模板	63
(一) 业主入住管理标准模板	63
(二) 业主入住接待标准模板	65
(三) 入住通知书模板	67
三、业主入住管理工具表单	67
(一) 业主入住登记表	67
(二) 业主入住验房表	68
(三) 家庭情况登记表	68
(四) 钥匙发放记录表	68
四、业主入住管理工作流程	69
第三节 装修管理细化执行	70
一、工作知识准备	70
(一) 装修施工作业的管理标准	70
(二) 装修时应遵守的噪音规定	71
(三) 装修时应遵守的巡查规定	71
(四) 装修时应遵守的验收规定	72
(五) 装修审批时应注意的重点	72
二、装修管理工作模板	73
(一) 家庭住户装修管理规定	73
(二) 装修施工人员管理细则	78
(三) 装修管理服务协议书	79
(四) 装修管理安全协议书	83
三、装修管理工具表单	84
(一) 住宅装修申请表	84
(二) 商户装修申请表	85
(三) 室内装修审批表	85
(四) 装修审批流转表	86
(五) 装修手续登记表	86
(六) 装修用电申请表	87
(七) 装修期间巡查表	87
(八) 住宅装修验收表	88
(九) 通用装修验收表	88

(十) 装修进场核检单	89
(十一) 装修缴费通知单	89
(十二) 装修违章通知单	90
四、装修管理工作流程	91
(一) 业主装修管理工作流程	91
(二) 住户室内装修申请流程	92
(三) 装修保证金收/退流程	93

第五章 客户服务管理95

第一节 工作目标与工作事项描述	96
一、客户服务管理工作目标	96
二、达成目标的2个工作事项	96
(一) 日常客户服务	96
(二) 客户投诉处理	97
第二节 客户服务管理细化执行	97
一、工作知识准备	97
(一) 与业主沟通的方式	97
(二) 与业主沟通的方法	97
二、客户服务管理工作模板	98
(一) 客户服务管理制度模板	98
(二) 物业报修管理制度模板	99
(三) 业主求助服务管理标准	101
三、客户服务管理工具表单	102
(一) 出入证件收发表	102
(二) 出租房屋登记表	102
(三) 收费项目一览表	103
(四) 报修受理登记表	103
(五) 维修回访记录表	103
四、客户服务管理工作流程	104
(一) 物业报修服务工作流程	104
(二) 物业费用收缴工作流程	105
(三) 装修申请审批管理流程	106
第三节 客户投诉处理细化执行	107
一、工作知识准备	107

(一) 客户投诉的范围	107
(二) 对待客户投诉的态度	107
(三) 处理客户投诉的程序	108
(四) 减少客户投诉的措施	108
二、客户投诉处理工作模板	109
(一) 客户投诉管理制度模板	109
(二) 客户回访管理制度模板	111
三、客户投诉处理工具表单	113
(一) 投诉受理登记表	113
(二) 投诉处理记录表	113
(三) 投诉回访记录表	113
(四) 投诉月度汇总表	113
四、客户投诉处理工作流程	114
(一) 客户投诉处理流程	114
(二) 客户回访工作流程	115

第六章 保洁与绿化管理

第一节 工作目标与工作事项描述

一、保洁与绿化管理工作目标	118
二、达成目标的2个工作事项	118
(一) 保洁管理	118
(二) 绿化管理	119

第二节 保洁管理细化执行

一、工作知识准备	119
(一) 环境的清洁	119
(二) 虫鼠的消杀	119
二、保洁管理工作模板	120
(一) 保洁工作管理制度模板	120
(二) 保洁工作达标标准模板	124
(三) 应急情况保洁管理制度	130
三、保洁管理工具表单	132
(一) 保洁物品领用表	132
(二) 保洁工具使用表	132
(三) 保洁工作检查记录表	132

(四) 每日卫生巡视检查表	132
四、保洁管理 workflow	133
(一) 保洁工作管理流程	133
(二) 保洁工作检查流程	134
第三节 绿化管理细化执行	135
一、工作知识准备	135
(一) 绿化总体规划	135
(二) 绿化工作实施	135
二、绿化管理工作模板	136
(一) 绿化工作管理制度模板	136
(二) 绿化工作达标标准模板	138
(三) 灾害预防管理办法模板	142
三、绿化管理工具表单	144
(一) 绿化养护检查表	144
(二) 绿化药品领用表	145
(三) 绿化器械使用表	145
(四) 器械养护记录表	145
四、绿化管理 workflow	146
(一) 绿化工作管理流程	146
(二) 绿化工作考评流程	147
第七章 安全与车辆管理	149
第一节 工作目标与工作事项描述	150
一、安全与车辆管理工作目标	150
二、达成目标的2个工作事项	150
(一) 安全管理	150
(二) 车辆管理	151
第二节 安全管理细化执行	151
一、工作知识准备	151
(一) 治安管理的 service 要求	151
(二) 物业保安人员的培训	152
(三) 物业消防管理的内容	152
(四) 安全设施的管理	154
二、安全管理工作模板	155

(一) 保安人员管理制度模板	155
(二) 消防安全管理制度模板	158
三、安全管理工具表单	161
(一) 来访登记表	161
(二) 巡逻记录表	162
(三) 保安工作班检表	162
(四) 保安巡逻签到卡	162
(五) 物品出入登记表	163
(六) 队长巡查记录表	163
(七) 保安工作周检表	163
(八) 保安请销假报告单	164
(九) 保安交接班记录表	164
(十) 保安月岗位安排表	165
(十一) 消防器材检查表	165
(十二) 消防演练记录表	165
(十三) 突发事件处理记录表	166
四、安全管理工作流程	167
(一) 办理出入证件工作流程	167
(二) 盘查可疑人员工作流程	168
(三) 打架斗殴处理工作流程	169
(四) 消防安全管理工作流程	170
第三节 车辆管理细化执行	171
一、车辆管理工作模板	171
(一) 车辆管理规定模板	171
(二) 停车场地管理制度	172
二、车辆管理工具表单	175
(一) 固定车位登记表	175
(二) 月卡收费登记表	175
(三) 车辆收费登记表	176
(四) 车辆管理日检表	176
(五) 车辆出入登记表	176
(六) 停车场交接班记录表	177
(七) 停车场车辆状况登记表	177
三、车辆管理工作流程	178

(一) 车辆日常管理 workflows	178
(二) 车辆出入 workflows	179
第八章 物业工程管理	181
第一节 工作目标与 work items 描述	182
一、物业工程管理工作目标	182
二、达成目标的 2 个 work items	182
(一) 房屋建筑维修养护管理	182
(二) 房屋附属设备设施维护管理	183
第二节 物业工程管理细化执行	184
一、工作知识准备	184
(一) 编制房屋维修计划的程序	184
(二) 编制设备养护计划的程序	185
(三) 房屋日常维修养护的程序	185
二、工程管理工作模板	186
(一) 工程管理部日常管理规定模板	186
(二) 工程管理部养护管理规定模板	189
(三) 物业房屋维修管理制度模板	192
(四) 外委工程施工管理规定模板	193
(五) 供电配电设备运行规程模板	194
(六) 电梯安全运行管理制度模板	196
(七) 空调机房管理制度模板	198
(八) 给排水系统维修保养方案模板	199
(九) 供配电系统维护保养方案模板	203
(十) 房屋本体共用部位维护方案模板	206
三、工程管理工具表单	209
(一) 房屋设施养护计划表	209
(二) 房屋中、大修计划表	209
(三) 设备大修年度计划表	209
(四) 设备设施养护计划表	210
(五) 工程部维修单	210
(六) 工程部抽查表	210
(七) 工程维修报批表	211
(八) 工程维修登记表	211

(九) 房屋大修报告表	211
(十) 设备设施登记表	212
(十一) 设备设施资料卡	212
(十二) 设备外修申请表	212
(十三) 设备维修登记表	213
(十四) 设备维修报告书	213
(十五) 设备事故报告书	213
(十六) 电梯巡视记录表	214
四、工程管理工作流程	215
(一) 房屋维修管理工作流程	215
(二) 设备巡查管理工作流程	216
(三) 设备维修管理工作流程	217

第九章 服务质量管理

219

第一节 工作目标与工作事项描述

220

一、服务质量管理工作目标	220
二、达成目标的3个工作事项	220
(一) 质量文件管理	220
(二) 质量检查评审	221
(三) 质量优化改进	221

第二节 服务质量管理细化执行

221

一、工作知识准备	221
(一) ISO 9000系列标准简介	221
(二) 物业公司资质管理简介	222
二、服务质量管理工作模板	223
(一) 质量文件控制程序模板	223
(二) 质量记录控制程序模板	226
(三) 数据分析控制程序模板	228
(四) 内部审核控制程序模板	230
(五) 管理评审控制程序模板	234
(六) 质量改进控制程序模板	236
三、服务质量管理工具表单	239
(一) 质量手册更改记录单	239
(二) 质量管理职责分配表	239

(三) 内部审核实施计划表	240
(四) 质量改进措施计划表	241
(五) 质量改进验收评价表	241
(六) 质量改进评审记录表	241
四、服务质量管理 workflow	242
(一) 质量认证 workflow	242
(二) 质量体系审核流程	243
(三) 质量持续改进流程	244
第十章 财务管理	245
第一节 工作目标与工作事项描述	246
一、财务管理工作目标	246
二、达成目标的4个工作事项	246
(一) 财务预算管理	246
(二) 固定资产管理	247
(三) 流动资产管理	247
(四) 成本费用管理	247
第二节 财务管理细化执行	247
一、工作知识准备	247
(一) 物业管理费用的构成	247
(二) 物业管理收入的构成	247
二、财务管理 workflow	248
(一) 公司预算管理制度	248
(二) 固定资产管理制度	251
(三) 费用报销管理制度	254
三、财务管理工具表单	256
(一) 物业管理费用预算表	256
(二) 物业管理收支预算表	257
(三) 应收管理费明细表	258
(四) 管理费欠费分析表	258
(五) 发票领用登记表	258
(六) 现金流量分析表	259
四、财务管理 workflow	259
(一) 财务预算编制流程	259