

+ 物业管理实用操作手册

# 物业工程 管理作业手册



Wuye Gongcheng Guanli  
Zuoye Shouce

滕宝红 邵小云<sup>◎</sup>主编

21世纪是中国物业管理行业进入发展、完善和成熟的重要阶段，在这一市场竞争激烈的环境下，物业管理企业从服务方式、经营理念到市场定位，都要做出相应的变革，才能适应发展的需要。

基于此，本书以物业管理理论为引入点，以最新颁布的《物业管理条例》等相关法律法规为基础，重点以管理制度、工作规范、岗位职责与管理表格等形式，全面介绍现代物业管理全程运作重点，为物业公司科学、规范的管理提供指导。

图书馆



中国时代经济出版社

+ 物业管理实用操作手册

F293.33

163

# 物业工程 管理作业手册

滕宝红 邵小云◎主编



中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

物业工程管理作业手册/滕宝红、邵小云主编.

—北京:中国时代经济出版社,2010.4

(物业管理实用操作手册)

ISBN 978-7-5119-0104-0

I. ①物… II. ①滕…②邵… III. 物业管理—手册

IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008461号

书 名: 物业工程管理作业手册

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 滕宝红 邵小云

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: [www.cmepub.com.cn](http://www.cmepub.com.cn)

电子邮箱: [zgsdjj@hotmail.com](mailto:zgsdjj@hotmail.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 210千字

印 张: 11.5

印 数: 1~5000册

版 次: 2010年4月第1版

印 次: 2010年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0104-0

定 价: 26.00元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

# 前言

物业管理是一个朝阳产业，因为它不成熟，所以它具有广阔的前景，于是有许多有识之士瞄上这个行业，许多物业公司也应运而生。物业管理行业门槛不高，其一般业务也为人们所熟悉，但创办、运作一个物业管理公司，并真正能够管理得像模像样，决非做好保安、清洁、绿化、维修工作那么简单。许多物业公司被业主解聘、与业主纠纷闹得沸沸扬扬直至解体就缘于此。

21世纪，是中国物业管理行业进入发展、完善和成熟的重要阶段，物业管理市场已经日渐成熟，表现在：物业管理法规更加完善，政府监管物管行业日趋规范；经过不断的行业重组，物业管理企业实力不断增强，市场化行为更加理性规范；专业技术重组使得物业管理的专业技术服务基本实现专业化、社会化；业主维权行为趋于理性；业主委员会的运行逐步规范并开始纳入政府监管范围。

在这个阶段将会出现一个竞争激烈、管理完善、服务理念提升的局面。质量理念和品牌理念的角逐、市场环境的变化、竞争格局的形成、高新技术的应用、消费观念的更新，要求物业管理企业从服务理念到服务方式，从经营理念到市场定位，都要作出相应的变革，才能适应发展的需要。

本丛书就是在上述背景下，根据最新的《物业管理条例》、《业主大会规程》、《普通住宅小区物业管理服务等级标准》、《中华人民共和国物权法》，结合ISO 9000质量管理、ISO 14000环境管理体系与OHSAS 18000职业安全健康管理标准等三大国际通用管理标准，集物业管理精英的智慧和经验，总结、归纳而成的超越现有物业管理水平的规范化、标准化、操作性很强的物业管理书籍。

本套丛书由《物业公司岗位作业手册》、《物业客服管理作业手册》、《物业安全管理作业手册》、《物业环境管理作业手册》、《物业工程管理作业手册》、

《物业公司招投标书范本》、《物业管理制度与表单范本》组成，其特色是以物业管理理论为引入点，以最新颁布的物业管理条例和物权法为基础，重点以管理制度、工作规范、岗位职责与管理表格等实用工具的形式，全面而具体地介绍现代物业管理全程运作重点，设置几大板块，全方位展示现代物业服务全程运作的各个方面与细节，内容详实、全面、具体、易于操作、实用性强。

本套丛书能帮助物业管理者解释工作中出现的问题并找出问题的根源，更重要的是还提供了一些有用的范本供参考。本套丛书可供商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等的物业部门及其经理们作为工作参考。

本套丛书由滕宝红、邵小云主编，同时，在本书编辑过程中，有许多管理咨询企业的顾问老师及物业公司一线管理人员以不同的形式提供了各种帮助，他们是李锋、李强、李春兰、杨丽、杨吉华、尹强、朱少军、朱仲华、段水华、高淑芬、王玲、况平、匡仲潇、罗伟钊、段青民、张野、曹岷、朱霖、吴定兵、陈小兵、邹凤、林友进、胡昊文。在此一并感谢！

# 目 录

## 第一章 物业公司工程管理的组织

第一节	物业工程管理组织建设 .....	2
	一、物业工程管理的內容 .....	2
	二、物业工程管理的目标 .....	4
	三、物业公司工程部的组建 .....	5
第二节	物业工程管理体系建立 .....	11
	一、物业工程管理制度建设 .....	11
	二、“一专多能”的管理队伍 .....	15
	三、实施绩效考核 .....	15

## 第二章 前期介入与接管验收

第一节	前期介入 .....	22
	一、前期介入需要关注的三个问题 .....	22
	二、前期介入的时机和方式 .....	24
	三、前期介入要把好三道关 .....	25
	四、前期介入的人员参与 .....	28
第二节	物业接管验收 .....	29
	一、物业接管验收条件 .....	29
	二、物业接管验收应检索提交的资料 .....	30
	三、物业接管验收交接双方的责任 .....	32
	四、接管验收的准备工作 .....	35

五、原有房屋接管验收标准与程序 .....	38
六、新建房屋接管验收标准与程序 .....	40
七、物业接管验收中的注意事项 .....	44

### 第三章 物业设备设施管理

第一节 物业设备设施管理概述 .....	46
一、物业设备设施的组成 .....	46
二、物业设备设施基础资料管理 .....	49
三、建立设备设施台账 .....	50
第二节 物业设备运行管理 .....	53
一、运行管理的内容 .....	53
二、维持良好的设备运行环境 .....	56
三、设备运行操作要求 .....	64
四、设施设备运行计划 .....	76
【范本】设备事故与应急处理程序 .....	79
第三节 物业设备维护保养管理 .....	83
一、设备维护保养的类别 .....	83
二、物业设施设备保养项目 .....	85
三、物业设施设备保养计划制订 .....	93
四、物业设施设备保养计划实施 .....	97
五、应急维修管理 .....	97
附录：各种设施设备保养记录表 .....	99
(一) 低压配电设备设施例保记录表 .....	100
(二) 给排水设备设施例保记录表 .....	101
(三) 柴油发电机例保记录表 .....	103
(四) 正压风机例保记录表 .....	104
(五) 监控设备例保记录表 .....	105
(六) 消防水泵例保记录表 .....	106

<b>第四节</b>	<b>物业设备更新改造管理</b> .....	<b>108</b>
一、	设备更新 .....	108
二、	设备改造 .....	108
<b>第四章</b>	<b>业户服务管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>二次装修管理</b> .....	<b>112</b>
一、	二次装修管理的内容与流程 .....	112
二、	物业装修监控重点 .....	113
三、	业户装修的审批 .....	115
四、	认真实施装修监管 .....	126
五、	装修验收 .....	130
<b>第二节</b>	<b>业户委托维修服务管理</b> .....	<b>134</b>
一、	业主日常报修的范畴 .....	134
二、	业主日常报修的程序 .....	135
三、	业主日常维修的管理安排 .....	136
<b>第五章</b>	<b>房屋修缮管理</b>	
<b>第一节</b>	<b>房屋的日常养护</b> .....	<b>140</b>
一、	房屋养护的原则 .....	140
二、	房屋日常养护的类型 .....	140
三、	房屋日常养护的内容 .....	143
四、	房屋日常养护程序 .....	148
<b>第二节</b>	<b>房屋查勘鉴定与完损等级评定</b> .....	<b>150</b>
一、	房屋查勘鉴定的分类 .....	150
二、	房屋完损等级评定要领 .....	153
三、	危房的管理 .....	156



## 第六章 物业设施设备外包管理

第一节	物业设施设备外包概述 .....	160
	一、什么是设施设备外包 .....	160
	二、物业设施运作与维护外包的形式 .....	160
	三、利用外包的优点 .....	161
	四、采取外包的决策 .....	162
第二节	外包管理要点 .....	165
	一、选择承包商 .....	165
	二、外包合同的签订 .....	166
	三、编写外包服务工程说明 .....	168
	四、指定专人负责外包服务管理 .....	170
	五、承包商月度评价 .....	171
	【范本】电梯保养合同书 .....	172

# 第一章

## 物业公司工程管理的组织

## 第一节 物业工程管理组织建设

### 一、物业工程管理的內容

物业工程管理的主要内容可依据实施物业管理不同阶段，实施不同形式和内容的管理。物业设施设备管理在不同阶段管理的重点内容如下：

#### （一）前期介入和接管验收阶段

在这一阶段，主要从房地产开发企业在项目规划、设计、施工以及将共用设施设备向承接物业管理服务的企业进行移交的过程中，站在业主未来使用安全、可靠、舒适、便捷以及节能、环保的角度，同时考虑物业维修养护、运行质量、节约公共能耗等方面，提出参考性建议和意见。

应站在业主的角度，从维护业主权益的目的出发开展承接验收工作，把好设施设备验收质量关，为进入管理服务期奠定良好基础，同时界定施工建设和管理之间的责任。

**专家提示**

物业管理企业在工程施工设施设备安装过程中，应参与设备到岸开箱验收，配合设施设备安装、调试检测等环节；分步建立设施设备技术档案；了解物业设施设备技术状况；培养和锻炼物业管理企业技术队伍。

#### （二）前期物业管理服务期

这一阶段的主要工作有：

（1）重点关注新接物业项目设施设备运行磨合期的状态管理。配合开发建设单位和施工安装单位做好保质期的质量保修工作，建立良好、有效的信息沟通

渠道，及时向承担维保的企业通报设施设备在初始运行阶段的状况，及时排除运行故障，确保业主和用户的使用安全。

(2)建立并完善物业设施设备管理、维修、使用中的规章制度、操作运行规程；同时应制定重要设施设备故障应急处理预案。

(3)加强计划性和强制性维修养护相结合的设施设备计划管理工作。建立计划维修资金保障机制，每年度财务部门都应按设施设备维修计划专项列支维修费用。

(4)做好物业设施设备备品、配件的管理，依据设施设备相关技术文件的使用维护说明，建立必要的备品、配件储备和必要的供应商渠道，以保障设施设备在突发故障，必须进行维修时的配件供应。

(5)建立并逐步完善物业设施设备档案资料的收集、整理、归档。在日常管理维修中的重要工作都应准确记录，经定期整理后按设施设备的类别，分类归档。

### (三) 常规期物业管理阶段

这一阶段是指物业管理区域业主大会成立，选聘物业管理企业，并授权业主委员会与选聘的物业管理企业签订物业服务合同，该合同生效时起的物业管理服务阶段。

从接管验收并交付物业到这一阶段开始，一般要经过两年，即物业设施设备维修“黄金期”已逐步过去，较频繁的维修保养次数和产生一定的维修费用的时段已经来临。物业管理处除应做好前期物业管理服务期的物业设施设备管理维修工作外，还应加强以下工作：

◆有计划、有步骤地对相关设施设备进行运行状态检测，以便指导编制维修保养计划。

◆按照物业设施设备技术文件的要求更换需要更换的零部件，以保障设施设备以最佳状态运行。

◆对物业内消防系统中的灭火器进行全面检查并补充灭火剂。

◆进行设施设备运行能耗分析，从中发现可能出现的隐性故障。

◆对设施设备外观进行防腐处理，以保证设施设备美观，减少自然腐蚀。

◆对使用一定年限后因起始技术性能落后、性能降低、灵敏度降低、

能耗加大或者磨损过度的物业设施设备，应该按照相关标准规范有计划地进行大修、更新工作，以保障物业设施设备的安全性、可靠性和经济性。

## 二、物业工程管理的目标

### (一) 确保物业设施设备处于良好状态

物业设施设备管理的根本目标是管好、用好、修好、改造好现有设备，使物业设施设备经常处于良好状态中，不断提高设备的利用率及完好率。

#### 1. 设备的有效利用率

据统计，设备事故大多是由于操作使用不当而造成的。由于操作使用不当、没有正确地维护保养，设备必然容易陈旧老化。从而导致设备的故障及检修也逐步趋向频繁，花费在排除故障及计划外检修(抢修)、设备停机或无效工作上的时间越来越多，势必会大大降低设备的有效利用率。

不能任意削减必要的维护保养时间来提高有效利用率，也不能任意加大设备的运载能力，使设备长时期超负荷运行。因为“拼设备”的做法势必加剧设备的损坏直至报废。

**专家提示**

#### 2. 设备的完好率

设备的完好与否是通过检查来评定的。由于行业、企业不同，因此评定的标准也不同。一般的完好标准为：

- ◆ 零部件完整齐全，符合质量要求及安全要求。
- ◆ 设备运转正常、性能良好、功能达到规定要求。
- ◆ 设备技术资料及运转记录齐全。
- ◆ 设备整洁，无跑、冒、滴、漏现象。
- ◆ 防冻、保温、防腐等措施完整有效。

被评定为不完好的设备，应针对问题对其进行整改，经过维护、维修，使其升级为完好设备。而对经过维修，仍无法达到完好状态的设备，应该加以改造或者做报废处理。

## （二）降低服务成本

设施设备的管理对服务成本的影响，除了表现在数量和质量上外，还表现在设备的投资效果、停工损失、维修费用、能源和材料消耗等方面。

加强维护保养，可有效地延长设备的使用寿命和检修周期，节省维修费用，减少停工损失。因而应树立经济运行的意识，注意节约运行中的能耗费用、操作费用，通过严格、规范的管理来减少日常物料的使用量，以减少相关费用开支，使设备一直处于最佳、最经济的运行状态。

## （三）确保技术安全

如果设备的可靠性低、管理不善，则可能在运行中发生意外。这样不仅破坏了企业的生产经营秩序，而且也可能给家庭带来不幸。因此要确保设备的技术安全。

## （四）加强环境保护

如果设备陈旧落后，排放有害物质或噪声超标，就会污染环境、危害人类和生物的生存，成为社会公害。因此，保证安全生产、消除环境污染、有效地预防设备和人身事故及社会公害，是物业设施设备管理的目标之一。

# 三、物业公司工程部的组建

物业公司工程部的组建往往分两级来处理：公司总部设立工程部；各项目管理处设立工程组。

## （一）公司总部设立工程部

### 1. 工程部的职责

在大型物业公司，各部门设置比较齐全，工程部是与人力资源部、行政部、财务部、品质部、市场拓展部、顾问部、各管理处等平行的部门，如图1-1所示：

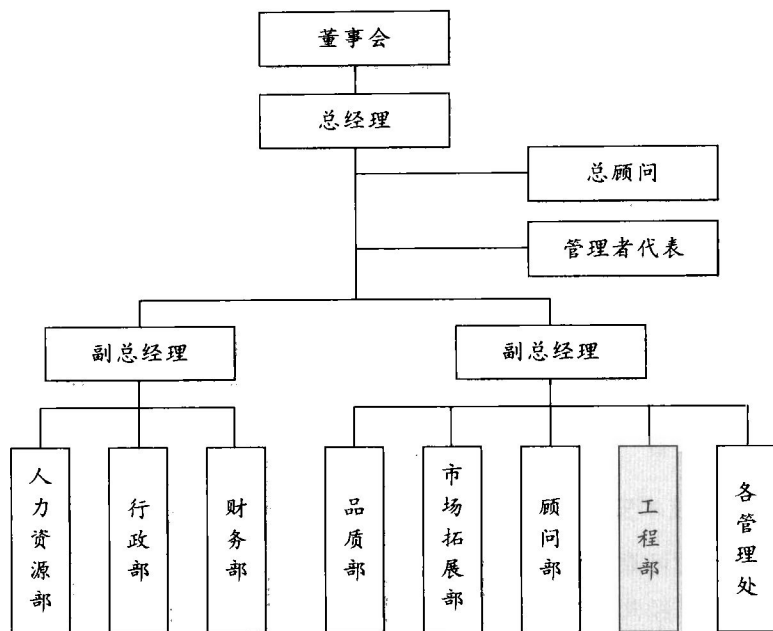


图1-1 工程部在物业公司的位置

工程部的主要职责为：

- (1) 负责公司重要工程的管理工作。
- (2) 管理处有关技术方面的咨询和指导。
- (3) 管理处供电、供水的管理。
- (4) 负责组织制订和实施公司环境管理方案、职业安全方案。
- (5) 重大事故的应急及善后处理。

## 2. 工程部的职位结构与职责

不同公司的工程部职位结构可能不一样，其具体职位结构可以参考图1-2：

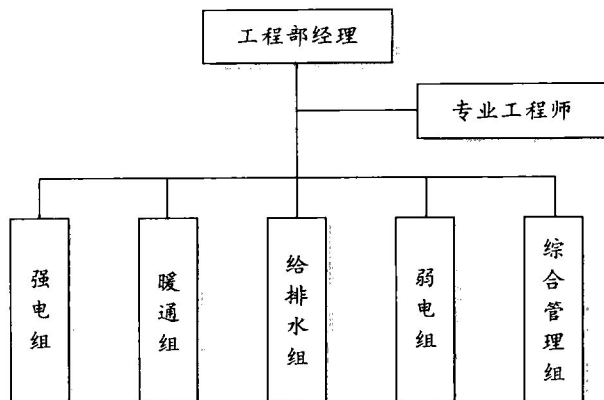


图1-2 工程部的职位结构

(1) 经理的职责。

经理的主要职责有：

◆贯彻执行公司总经理与副总经理负责的指示，直接对总经理与副总经理负责。

◆就本部门以及公司的技术力量配置、技术管理组织结构提出方案或建议，挑选和配备公司各个技术岗位人员，培养、巩固技术骨干队伍，切实保障动力设备的安全运行以及房屋各方面设施的正常使用。

◆负责制定本部门人员岗位职责，考评员工的工作业绩并据实提出奖惩意见。

◆根据公司的经营管理目标和任务统筹本部门的工作安排；制订工作计划；组织技术力量解决工程技术问题、技术管理问题；建立技术管理制度；就重大技术事项向公司领导提出决策建议。

◆负责本部门员工的职业道德教育和安全教育，带领全体员工努力完成各项任务。

◆负责本部门不合格服务的处理及纠正、预防措施的实施和跟踪。

◆对本部门的开支情况和经济指标负责。

◆协调本部门与兄弟部门之间的工作关系。

◆兼任受聘的专业技术职责，负责本专业的技术决策。



(2) 专业技术人员。

专业技术人员的主要职责为：

- ◆ 参与公司新项目的考察、接管验收。
- ◆ 负责初审《设备机具采购申请单》和《设备机具报废申请单》。
- ◆ 编写与本专业工作相关的培训教材并实施培训。
- ◆ 对管理处进行技术咨询、指导。
- ◆ 协助经理对管理处设施设备保养计划、维修计划的审核。

## (二) 各项目管理处设立工程组

### 1. 工程组的职责

在各项目物业管理处往往设置一个工程组，如图1-3所示：

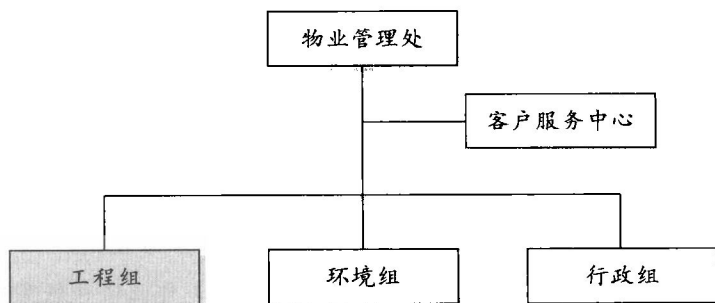


图1-3 工程组在物业管理处的位置

工程小组的主要职责：

- (1) 负责编制本管理处年度物资装备计划、年度公共用水用电计划、年度工具配置计划、设备大中修计划、设备保养计划。
- (2) 负责对小区设备设施进行合理科学的管理和保养。
- (3) 负责本管理处设施设备的日常维修工作。
- (4) 负责本管理处外委工程的申请及施工监理。
- (5) 提供有偿服务，满足业主及物业使用人多层次需求。