

※ 物业管理服务实操一本通丛书(根据新物业管理条例编写) ※

物业管理服务方案 编写实操一本通

● 余源鹏 主编

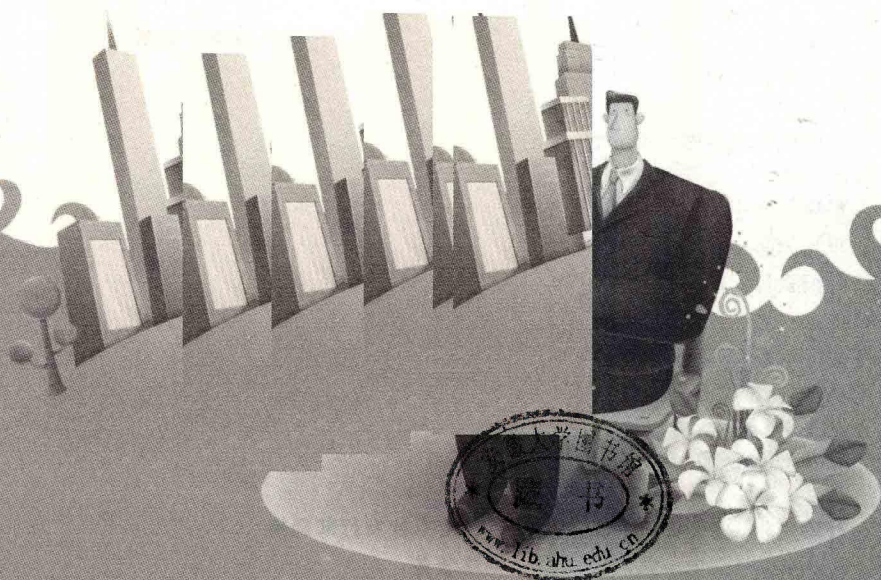


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

※ 物业管理服务实操一本通丛书(根据新物业管理条例编写) ※

物业管理服务方案 编写实操一本通

● 余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本内容全面的物业管理服务方案编写指导书,全面讲述了物业管理服务方案的编写内容和要点,内容包括企业介绍与项目物业管理服务设想,项目物业管理服务的前期准备工作,项目物业管理服务的正式启动方案,项目物业管理服务的日常运作方案,项目物业管理顾问方案编写要点。为便于读者参考,本书收入了多个实用性的案例。本书是物业服务企业管理人员必须的实用工具书,是物业服务企业编写物业管理服务投标书的优秀参考范本,并可作为物业管理和房地产相关专业师生的重要学习教材。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理服务方案编写实操一本通/余源鹏主编. —北京:机械工业出版社, 2010. 5

(物业管理服务实操一本通丛书)

ISBN 978-7-111-30748-8

I. ①物… II. ①余… III. ①物业管理—商业服务—方案—编制
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第093981号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:赵荣 责任编辑:陈溪 责任校对:李秋荣

封面设计:张静 责任印制:乔宇

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2010年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·19印张·352千字

标准书号:ISBN 978-7-111-30748-8

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

编写人员名单

主 编：余源鹏

副 主 编：李巧莉

参编人员：崔美珍 林达愿 夏 庆 蒋祥初
李惠东 张雄辉 叶志兴 张良洪
林旭生 林敏玲 李苑茹 黄 然
唐璟怡 宋明志 杜志杰 莫润冰
陈友芬 王旭丹 余鑫泉 张吉柱

策划顾问：广州鹏起房地产代理有限公司

信息咨询：盈地网 [www. eaky. com](http://www.eaky.com)

前言

物业管理服务是物业服务企业受物业所有人的委托，依据物业管理服务委托合同，对物业项目的房屋建筑及其设备、公用设施、绿化、卫生、交通、治安和环境容貌等项目进行维护、修缮和整治，并向物业所有人和使用人提供综合性的有偿服务的过程。物业管理服务既可以延长物业使用年限及确保其功能的正常发挥，又可以为业户创造与保持一个安全、舒适、文明、和谐的生活与工作环境。

物业管理服务方案是物业管理服务企业在接管项目的前后编写的一份方案书，它实际上是一份物业管理服务计划，指导着物业服务企业接管项目后的物业管理服务工作。有些物业服务企业在接管项目后，由于自身管理服务水平有限，为了提高自己的管理服务水平，会聘请资质更高的物业管理服务企业或有着专业知识和丰富从业经验的物业顾问企业作为顾问，在一定期限内指导自己的物业管理服务工作。这时，受雇的物业管理服务公司或物业顾问企业（简称顾问商）就要向请顾问的物业管理服务公司（简称委托商）提交物业管理服务方案，说明顾问商将如何为委托商提供顾问服务、提供哪些顾问服务以及如何收取顾问收费等内容。

如何为各种类型的物业项目提出适合的物业管理服务方案是物业服务企业的一个比较重要且有难度的问题。要解决好这个问题，高级物业管理服务人才是关键。由于有着丰富管理服务经验的高级物业管理服务人员比较短缺，而且市面上没有一本专门介绍物业管理服务方案编写的书。因此，为了让广大物业管理服务行业的高层人士对物业管理服务方案的编写有更深入的认识，并全面、有效地为各类型物业项目编写出详细、合理的物业管理服务方案，经过近两年的研究探索，我们特别策划编写了这本书——《物业管理服务方案编写实操一本通》。



本书用五章的内容全面讲述了物业管理服务方案的编写内容和要点，这五章内容包括：

第1章，企业介绍与项目物业管理服务设想，即先对物业服务企业进行介绍，然后对项目的概况进行分析，接着再制定项目的管理目标、管理服务指标、管理服务理念和管理服务模式。

第2章，项目物业管理服务的前期准备工作，主要讲述项目物业管理服务机构的设置、项目物业管理服务人员的招聘与培训、项目物业管理服务物资装备的配置和项目物业管理费的测算。

第3章，项目物业管理服务的正式启动方案，主要讲述项目接管验收方案、项目业主入住管理方案和项目二次装修管理方案。

第4章，项目物业管理服务的日常运作方案，主要讲述项目房屋及公共设施设备管理方案、项目工程管理方案、项目安全管理方案、项目环境管理方案、项目业户服务管理方案、项目便民服务与物业经营方案和项目社区文化建设方案。

第5章，项目物业管理顾问服务方案编写要点，主要讲述项目顾问服务目标的确定、项目顾问服务方式的确定、项目顾问期限的制定、项目顾问团的组建、项目顾问服务的范围与内容和项目顾问费用的确定。

本书是一本内容全面的物业管理服务方案编写指导书和方案参考书，具有以下几个特点：

第一，专业性。本书有别于一般的物业管理理论图书，它是一本针对于物业管理服务方案的编写而“量身定做”的一本针对性极强的书。与市面上其他物业管理图书相比，本书更具有专业性与针对性。

第二，实操性。本书的编写人员全部是从事物业管理服务的一线专家，实操经验丰富，力求通过众多全面实用的方案，使读者可以在最短的时间内吸收前人的实操经验。同时，本书一如既往地保持了我们的编写物业管理服务图书的实操性风格，力求体现物业管理服务方案编写的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后都能独立编写物业管理服务方案。

第三，时效性。本书以我们的实操经验为基础，总结了近几年全国优秀的物业管理服务方案，反映物业管理服务最新的发展动态。

第四，全面性。本书内容非常全面，从物业管理服务设想到前期筹备工作、正式启动、日常运作等方面都有所涉及，还介绍了社区文化建设和物业管理顾问服务方案的编写要点等内容。

第五，工具性。本书按照物业公司接手项目后的工作时间顺序来编写，具有流程化和模式化的特征。读者在工作上遇到问题时，可以直接找到本书中相应的章节进行参考借鉴。

第六，范本性。本书为了说明物业管理服务的实际操作，书中绝大部分的内容都以方案的形式来呈现，读者可以直接对其进行参考借鉴。

本书是物业服务企业高层管理人士的必备工具书，是物业服务企业各部门管理人士编写物业管理方案的实用参考书籍，是物业服务企业参与项目物业管理服务投标时编写物业管理服务投标书的优秀参考书籍。同时，本书也非常适合从事物业管理服务顾问的人士阅读借鉴，并可作为物业管理和房地产相关专业师生的学习教材。

本书是我们编写的“物业管理服务实操一本通”丛书中的一本，有关物业管理服务的其他相关实操性知识以及房地产开发各环节的实战性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵建议和意见。对此，编者们将十分感激。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者登录盈地网（www.eaky.com），在网页右上角的“客户留言”处留下您的邮箱和联系方式，之后我们将每月为您免费发送《盈地网中国房地产情报》一份。

余源鹏

目 录

前言

第1章 企业介绍与项目物业管理设想	1
1.1 物业服务企业介绍	3
1.2 项目概况分析	5
1.3 项目管理服务目标的制定	7
1.4 项目管理服务指标的制定	9
1.5 项目管理服务理念制定	19
1.6 项目管理服务模式的制定	21
第2章 项目物业管理服务的前期准备工作	37
2.1 项目物业管理服务机构的设置	39
2.1.1 项目物业管理服务组织架构的设置	39
2.1.2 项目物业管理服务各部门职能的制定	40
2.1.3 项目物业管理服务各岗位职责的制定	46
2.1.4 项目物业管理服务人员的配置	61
2.2 项目物业管理服务人员的招聘与培训	63
2.2.1 项目物业管理服务人员的招聘	63
2.2.2 项目物业管理服务人员的培训	68
2.3 项目物业管理服务物资装备的配置	76
2.3.1 项目管理及员工生活用房的配置方案	77
2.3.2 项目管理装备的配置方案	77
2.4 项目物业管理费的测算	82
2.4.1 项目物业管理费的测算方法	82
2.4.2 项目物业管理费测算优秀案例鉴赏	87
第3章 项目物业管理服务的正式启动方案	95
3.1 项目物业接管验收方案	97
3.1.1 项目接管验收前的准备	97



3.1.2	项目接管验收的流程	98
3.1.3	项目接管验收的依据	98
3.1.4	项目资料的接管验收	99
3.1.5	项目接管验收的标准	101
3.2	项目业户入住管理方案	109
3.2.1	项目入住资料的准备	109
3.2.2	项目入伙手续办理流程的设计	111
3.2.3	项目外部工作的协调	111
3.2.4	项目入伙环境的布置	111
3.2.5	项目入伙的其他事项	112
3.3	项目二次装修管理方案	113
3.3.1	项目二次装修时各部门的职责	113
3.3.2	项目二次装修手续的办理	114
3.3.3	项目二次装修的管理规定	114
3.3.4	项目二次装修施工队装修人员的管理	117
3.3.5	项目二次装修过程的监管	117
3.3.6	项目二次装修的验收	118
3.3.7	项目二次装修临时出入证的制作规范	118
3.3.8	项目二次装修所用资料的模板	118
第4章 项目物业管理服务的日常运作方案		121
4.1	项目房屋及公共设施、设备管理方案	123
4.1.1	项目房屋共用部位的管理方案	123
4.1.2	项目公共设施、设备的管理方案	124
4.1.3	项目维修基金的管理方案	125
4.2	项目工程管理方案	130
4.2.1	项目工程部管理方案	130
4.2.2	项目维修管理方案	135
4.2.3	项目机电设备管理方案	138
4.2.4	项目水电管理方案	158
4.3	项目安全管理方案	163
4.3.1	项目安保管理方案	165
4.3.2	项目消防管理方案	176
4.3.3	项目车辆管理方案	187



4.3.4 项目突发事件处理方案	190
4.4 项目环境管理方案	196
4.4.1 项目环境部员工管理方案	196
4.4.2 项目清洁管理方案	198
4.4.3 项目绿化管理方案	221
4.5 项目业户服务管理方案	229
4.5.1 项目业户服务承诺方案	230
4.5.2 项目客服人员管理方案	235
4.5.3 项目客服巡视管理方案	242
4.5.4 项目前台接待管理方案	245
4.5.5 项目业户求助服务管理方案	246
4.5.6 项目业户投诉处理管理方案	248
4.5.7 项目业户报修管理方案	252
4.5.8 项目物业管理费收缴管理方案	255
4.5.9 项目业户回访管理方案	256
4.6 项目便民服务与物业经营方案	259
4.6.1 项目便民服务方案	259
4.6.2 项目物业经营方案	264
4.7 项目社区文化建设方案	267
第5章 项目物业管理顾问服务方案编写要点	277
5.1 项目顾问服务目标的确定	279
5.2 项目顾问服务方式的确定	279
5.3 项目顾问期限的制定	280
5.4 项目顾问团的组建	281
5.5 项目顾问服务的范围与内容	284
5.6 项目顾问费用的确定	293

第 1 章



企业介绍与项目物业管理设想

Wu Ye Guan Li Fu Wu Shi Cao Yi Ben Tong



本章主要对物业管理服务企业进行简单的介绍,并提出项目的物业管理服务设想,作为物业管理服务方案开头要表述的内容,主要是要让相关决策人员快速了解物业管理服务企业,并让他们从总体上了解物业管理服务公司对该项目的物业管理服务设想。

1.1 物业服务企业介绍

在编写物业管理服务方案时,在一开始就要对物业服务企业进行介绍,让相关人员更加了解本企业的发展历程。下面以中海物业为例子,对其进行介绍。

深圳市中海物业管理有限公司(以下简称“中海物业”)为中国海外集团旗下专门从事物业管理业务、具有独立法人资格的企业。公司在香港中海物业管理公司的基础上,于1991年在深圳注册成立,为建设部首批甲级资质物业管理企业。自成立以来,严格遵循“业主至上,服务第一”的工作宗旨,大力倡导“严格苛求,自觉奉献”的工作精神。在掌握并导入香港先进物业管理模式的基础上,融汇世界各国先进物业管理经验,结合中国的实际情况,探索出具有中国特色的中海物业管理模式。公司以此模式为手段开展科学管理和优质服务,全心全意为业主及物业使用人提供一个安全、清洁、优美、舒适、方便的生活及工作环境。

多年来,中海物业以优秀的服务质量和先进的管理技术不仅得到广大业主的信任,而且赢得了良好的社会声誉,先后获得国家建设部,广东省、深圳市各级政府部门授予的各种奖牌、奖旗共100余次。

随着中海物业在行业内地位的日益显著和中海物业管理模式的日益完善,并应国内广大地产消费者和房地产界对先进物管模式的迫切需求,中海物业管理模式除在香港、深圳、北京、广州、上海几大城市取得骄人的成绩外,更已输出至长春、沈阳、青岛、烟台、杭州、南京、天津、重庆、珠海、贵阳、武汉、昆明、长沙、石家庄、郑州、东莞等30多个城市。正在管理的写字楼、商场、商住区、别墅区等高档物业120余处,管理面积逾2000万 m^2 ,成为物业管理行业的中国之最;已经建成国家优秀示范小区(大厦)17个,占全国国优总数的3%,雄居国内同业国优拥有量第一位;1996年2月,在中国物业管理行业中第一个获得ISO9000国际质量管理体系认证;1999年10月,在中国物业管理行业中第一个通过商住区ISO14001国际环境管理体系认证。中海物业辖区做到了无设备破损事故、无火灾事故、无管理责任导致的盗抢事故,中海物业倡导管理高科技、服务酒店化并由此形成了以“高档物业特征,优质服务标志”为





核心内容的品牌风格。

在长期的物业管理实践中，中海物业管理模式正逐渐成熟，中海物业的品牌效应和物超所值的优良服务提高了所接管物业的附加值，确保了物业投资者的未来收益。

肩负中国物业管理行业发展领导者的中海物业将以提高中国物业管理行业整体素质为己任，以完美、科学的专业物业管理与服务来推动中国现代城市文明的进程。

物业服务企业作为具有法人资格，实行独立经营、自负盈亏、独立核算，享有民事权利和承担民事责任的合法企业，经营的过程中必定会有相应的企业理念作为指导。在对物业服务企业进行简单介绍后，可以再说明物业服务企业的企业理念。企业理念包括：企业宗旨、企业精神、工作态度、企业管理理念、员工修养理念和企业服务理念等。以下提供一些具体的企业理念给读者作参考。

1. 企业宗旨

(1) 为房地产开发企业服务，完成房地产企业的售后服务工作，造就房地产业的健康发展和良性循环。

(2) 坚持“业户至上，服务第一”的原则，为业户提供多项服务，作业户的“后勤部”、“总管家”。

(3) 做城市管理的一分子，履行社会管理的义务，进一步为城市的建设、管理和文明作贡献。

2. 企业精神

敬业修德，高效创优，诚信进取。

3. 工作态度

主动、热情、周到、细致。

4. 企业管理理念

(1) 什么叫做不简单？能够把简单的事情天天做好，就是不简单。什么叫做不容易？能够把大家公认的、非常容易的事情非常认真地做好，就是不容易。

(2) 领导与管理不是要威享福，而是引导与劝戒，更是支持与服务。

(3) 兼听则明，偏信则暗。

(4) 上级不引导，下级无目标。

(5) 要求下级做到的，自己要先做到。

(6) 谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗。

(7) 奖励20%的优秀者，鼓励70%的普通者，淘汰10%的落后者。

5. 员工修养理念



- (1) 勿以恶小而为之，勿以善小而不为。
- (2) 天下大事，必做于细；天下难事，必做于易。
- (3) 决不内耗。
- (4) 无成见地对待团队中的每一位同事。
- (5) 成就企业，成就自己。
- (6) 每日学习，每日进步。

6. 企业服务理念

- (1) 我们所有的工作就是把业户的不满消除到零。
- (2) 业户对同一事件的投诉最多只能一次。
- (3) 迅速反应，马上行动。
- (4) 不要计较业户的态度如何，你需要做的就是服务做到位，记住，这就是你的工作。
- (5) 永远不要与业户争辩。
- (6) 始终保持耐心，始终保持微笑。
- (7) 服务机制与服务理念创造企业的最核心竞争力。
- (8) 企业的每位员工都是企业的形象代言人，每个人的一举一动都代表着公司形象。
- (9) 业户的事，即使是一件小事，也比其他任何事重要，甚至是领导的事。
- (10) 业户的关切是我们工作的重中之重。
- (11) 业户服务无小事。
- (12) 专精创造卓越。
- (13) 有缺陷的服务等于无效服务。
- (14) 将投诉做成惊喜。
- (15) 日清日审：业主的报修、投诉、求助事项每天都要清理汇总，检查是否都已经按要求及时处理，是否有遗漏，由于工程复杂程度及难度因素没有处理完毕的，要日日跟踪，及时给业主回复处理的进展情况。

1.2 项目概况分析

在对物业服务企业介绍结束后，接下来就要分析所要管理项目的基本情况。在分析项目的概况时，主要用各种经济技术指标来表示，这些经济技术指标主要包括项目各方面的用地面积、户型指标、各种配套的配置指标等。这些指标是管理机构设置以及人员配置的重要依据。表 1-1 ~ 表 1-3 是一个项目概况分析方案，供读者参考借鉴。



表 1-1 基本情况

物业名称		× × 花园社区	物业类型	商住小区	行政区域	× × 区
规划总用地面积/hm ²				42.031 8		
含待征道路/hm ²				6.211 8		
居住区用地面积/hm ²				35.82		
总建筑面积/m ²				393 480		
	住宅建筑面积/m ²			372 610		
	公建建筑面积/m ²			21 000		
总户数/户				3 026		
总人口/人				10 591		
户均建筑面积/m ²				123		
含待征道路容积率				0.94		
不含待征道路容积率				1.1		
建筑密度				25.08%		
停车位/个				900		
	地面停车位					
	半地下架空停车位					
停车位户数比				30%		
住宅建筑面积毛密度				1.04		
住宅建筑面积净密度				1.68		
人口毛密度/（人/hm ² ）				296		
人口净密度/（人/hm ² ）				479		
绿地率（与占地面积的比率）				36%		
小区道路面积率				15.8%		
水体面积率				2%		
小广场数量/个				4 ~ 5		

表 1-2 户型指标

户型指标	数值
规划总用地面积/hm ²	42.031 8
居住区总用地面积/hm ²	36.66
计容积率总建筑面积/m ²	393 480
容积率	94%
覆盖率(与占地面积比率)	21%
总户数/户	3 026
总人数/人	10 591
户均面积/m ²	123



表 1-3 建筑面积

	总面积/ m^2			372 610	
	类型	数量/户	户型/ (m^2 /户)	总面积/ m^2	占比 (面积)
住宅	独立别墅	0		0	0
	联排别墅	32	250	8 000	2.1%
	情景花园	992	145	143 840	39%
	多层住宅	1980	110	217 800	58%
	小高层住宅	初步预计 22 左右	135	2 970	0.80%
公共服务	总面积/ m^2			22 000	
	商业服务/ m^2			10 000	
	会所/ m^2			5 000	
	管理/ m^2			900 (最少 800)	
	小学 (1 所 18 班制) / m^2			3 600	
	幼儿园 (1 所 9 班制) / m^2			2 500	

注：未计半地下车库及人防（平战结合人防地下室）26 700 m^2 。



1.3 项目管理服务目标的制定

在分析了项目的概况后，接下来就要制定项目的管理目标。项目的管理目标作为物业管理服务各项工作的指导思想，制定是否恰当会直接影响到物业管理服务质量的好坏，因此，其制定内容必须是切实可行的，才有利于各项工作的开展，以下提供管理目标方案作参考，在进行物业管理服务方案编写时，必须根据项目的实际情况来制定。

1. 前期目标的制定

- (1) 通过展现物业公司的服务促进楼盘的销售。
- (2) 从管理角度对工程建设提出建议。
- (3) 尽可能降低开发建设成本。

2. 项目总体管理目标的制定

- (1) 参考方案一。
 - 1) 实现顺利交房。
 - 2) 顺利完成售后服务工作。
 - 3) 开展高水平的物业管理服务。
 - 4) 一年后通过市物业管理优秀小区考评。