



物业 项目经理

工作手册

邵小云 孙萌萌 等编



化学工业出版社

WUYE
XIANGGM
JINGLI
GONGZU
SHOUCH





物业 项目经理

工作手册

邵小云 孙萌萌 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书首先对物业项目经理的岗位有一个清晰的定位,使读者了解岗位职责、工作目标、素质要求和一些基本事项;其次本书将项目经理的工作分解为七个项目——物业管理处筹建与运作、物业项目接管验收、物业项目入伙期间的管理、二次装修管理、项目管理处财务管理、外包服务控制、物业服务质量控制,每个项目按照要点解读、工作流程、作业文件、疑难解答划为四个模块,使每个项目能够清晰地展示给读者(使用者)。

本书是物业管理一线项目经理精英多年来的经验总结,是物业管理从业人员必不可少的集培训、查询、应用等多种功能于一体的案头书。相信必能为各商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等物业部门及经理们提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

物业项目经理工作手册 / 邵小云, 孙萌萌等编. —北京:
化学工业出版社, 2013.1
ISBN 978-7-122-16060-7

I. ①物… II. ①邵…②孙… III. ①物业管理—手册
IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 303388 号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 边 涛

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: 化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张12¹/₄ 字数301千字 2013年3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: 48.00元

版权所有 违者必究

前言

preface



物业管理是一个朝阳产业，因其不成熟且具有广阔的前景，于是现有许多有识之士介入了这个行业，许多物业公司因而纷纷问世。物业管理行业门槛虽然不高，其一般业务也为人们所熟悉，但创办、运作一家物业公司，并真正能够做得规范有序，绝非是找几个人将保安、清洁、绿化、维修工作做好如此简单。因此，物业管理从业人员不仅要具备基本的业务技能，同时还应有一定的职业素质和专业管理知识。

目前市面上的物业管理培训书籍通常是基础的物业管理应试教材，只是给物业管理从业人员提供了一种基础的物业管理概念和常识。有鉴于此，我们组织了物业管理行业相关专家和一线物业管理从业人员，针对物业管理中三个最重要的岗位：物业项目经理、物业客服主管、物业工程主管进行了细致的梳理，编写而成三本指导性用书——《物业项目经理工作手册》、《物业客服主管工作手册》和《物业工程主管工作手册》。

本系列书是在传统管理图书的基础上，融入了具有实操性的管理技能、工作流程以及实操中的作业文件，并对可能发生或已经发生的问题提供了一个相应的应对策略。

该系列书首先对每位管理从业人员，在学习本书时会对自己的岗位有一个清晰的定位，从而了解自己的岗位职责、工作目标、素质要求和一些基本事项；其次将每个岗位的工作分解为七个项目，每个项目按照要点解读、工作流程、作业文件、疑难解答划为四个模块，使每个项目能够清晰地展示给读者（使用者）。

本书主要内容包括物业管理处筹建与运作、物业项目接管验收、物业项目入伙期间的管理、二次装修管理、项目管理处财务管理、外包服务控制和物业服务质量控制七个部分。

本书是物业管理一线项目经理精英多年来的经验总结，是物业管理从业人员必不可少的集培训、查询、应用等多种功能于一体的案头书。相信必能为各商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等物业部门及经理们提供参考。

本书主要由知名物业管理专家、深圳房地产和物业管理进修学院特聘教授邵小云、孙萌萌编写，同时，参与编写和提供资料的还有物业品牌管理机构诚则成物业管理顾问有限公司、时代华商企业管理咨询有限公司以及物业管理专家王蓓、朱亚萍、邹艳琴、罗先

前言

preface



凤、蔡莉蓉、刘国平、靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、刘军、赖新林、柳景章、杨冬琼、杨吉华、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵仁涛、赵建学、江美亮、滕宝红、匡仲潇，最后全书由邵小云统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

目录

CONTENTS



导读 物业项目经理岗位认知 /1

了解01：物业项目经理的职责要求	2
了解02：物业项目经理的素质要求	2
了解03：物业项目经理的工作目标	3
了解04：物业项目经理的工作计划	5
了解05：物业项目经理的细化管理	7

项目一 物业管理处筹建与运作 /8

第一节 要点解读.....9

要点01：确保物业管理用房符合法律规定	9
要点02：配备好物业管理用具	10
要点03：确定管理处的组织架构	10
要点04：管理处人员数量配置	11
要点05：编写物业管理职位说明书	11
要点06：人员要在入伙前三个月到位	12
要点07：新项目启动前要培训员工	12
要点08：管理制度的设计	12
要点09：建立管理处运作机制	13
要点10：制定管理处入驻后的工作计划	14

第二节 工作流程..... 15

流程01：物业管理处工作流程	15
流程02：管理处外部运作流程	15
流程03：管理处内部运作流程	16
流程04：管理处日常工作监督检查流程	16
流程05：管理处客户信息反馈流程	17
流程06：硬件采购、配置流程	17
流程07：印鉴证照办理流程	18

目 录

CONTENTS



第三节 作业文件	18
文件 01：物业项目管理处筹建工作指引	18
文件 02：管理处主要组成人员资审表	24
文件 03：管理处全体员工入驻后岗前培训计划	24
文件 04：管理处进驻后工作计划	25
文件 05：项目物业管理处成立至房屋交付使用工作指引	26
第四节 疑难解答	27
问题 01：物业管理处的基本筹备工作内容是什么	27
问题 02：管理处服务人员配置应遵循什么原则	27
问题 03：管理处人员编制要考虑的因素	27
问题 04：管理处服务人员素质要求	28
问题 05：项目管理处成立后哪些人应加以培训	29
问题 06：如何确保筹备工作正常进行	29

项目二 物业项目接管验收 /30

第一节 要点解读	31
要点 01：成立接管验收小组	31
要点 02：编制接管验收工作计划	31
要点 03：编写接管验收方案	32
要点 04：要对验收人员进行培训	32
要点 05：各专业人员要提前进入现场	32
要点 06：准备好相应的验收表格	32
要点 07：确定接管验收的流程	32
要点 08：验收前宜召开接管验收会议	32
要点 09：资料的交接验收不可轻视	33
要点 10：房屋实体验收要认真	34
要点 11：前期介入发现的问题作为验收的重点	34
要点 12：必须坚持合格一项接管一项	35

目录

CONTENTS



要点13：明确接管日期，划清责任界线	35
要点14：不合格问题要及时处置	35
要点15：接管验收遗留问题的处理	35
要点16：配套建设未完成的验收一定要签署法律文件	35
要点17：要重视财务方面的接管验收	36
要点18：交接验收后的物业保修要明确	36
第二节 工作流程.....	37
流程01：原有房屋接管验收程序	37
流程02：新建房屋接管验收流程	38
流程03：物业项目接管验收准备流程	38
流程04：项目管理处与开发商工程实体移交工作流程	39
第三节 作业文件.....	39
文件01：物业接管验收整体计划	39
文件02：验收后设施成品保护方案	40
文件03：物业细部检查管理作业指引	41
文件04：项目验收小组分工表	42
文件05：物业预验收记录	43
文件06：物业项目验收交接表	43
文件07：物业项目综合验收交接记录	44
文件08：物业项目移交清单	45
第四节 疑难解答.....	45
问题01：新建房屋接管验收要满足哪些条件	45
问题02：原有房屋接管验收应检核哪些资料	46
问题03：交接中交房方有什么责任	46
问题04：交房中接管方有什么责任	46
问题05：不移交物业资料须承担哪些法律责任	47
问题06：旧有物业的接管与新建物业有何区别	47
问题07：怎样与原物业公司进行对接	48

目录

CONTENTS



项目三 物业项目入伙期间的管理 /49

第一节 要点解读..... 50

- 要点01：一定要编好入伙方案 50
- 要点02：与开发商沟通 51
- 要点03：做好相关部门的协调工作 51
- 要点04：要做好清洁开荒工作 51
- 要点05：广泛宣传 51
- 要点06：入伙资料要准备充分 52
- 要点07：可以进行入伙模拟演练 52
- 要点08：要做好应对突发事件的准备 52
- 要点09：办理入住仪式 53
- 要点10：办理集中入伙手续要环环相扣 53
- 要点11：积极地答复业主的疑问 54
- 要点12：零散入伙期间要与开发商沟通协调好 54

第二节 工作流程..... 55

- 流程01：入伙管理流程 55
- 流程02：前期收楼工作流程 56
- 流程03：业主看房收楼流程 56
- 流程04：业主入伙手续办理流程 57
- 流程05：入伙现场业主办理入住流程 58

第三节 作业文件..... 59

- 文件01：业主入伙模拟演练方案 59
- 文件02：小区入伙方案 60
- 文件03：集中入伙期间物业公司各组工作实施细则 62
- 文件04：项目入伙应急预案 64
- 文件05：物业项目交楼工作计划及跟进表 65
- 文件06：业主登记表（个人用户） 70
- 文件07：业主登记表（单位用户） 71

目录

CONTENTS



文件08：钥匙收（发）登记表	71
文件09：房屋交接验收单	72
文件10：退伙申请表	73

第四节 疑难解答..... 73

问题01：新楼入伙前期的准备工作有哪些	73
问题02：入伙方案的内容有哪些	74
问题03：如何制定入伙通知书	76
问题04：如何发放入伙通知书	76
问题05：如何确认业主的身份	76
问题06：入伙前须做好哪些危机预防措施	76
问题07：入伙现场应做好哪些危机预防措施	77
问题08：如何明确入伙活动各方的责任	77
问题09：入伙前的人员培训内容有哪些	77
问题10：如何做好入伙现场管理	77
问题11：入伙现场如何应急处理常见问题	78
问题12：应向入伙人发放哪些资料	79
问题13：怎样验证业主的资料	79
问题14：业主入伙时应预交哪些费用	79
问题15：业主验房时发现问题怎么处理	79
问题16：水、电、气不能及时开通，管理处怎么处理	80
问题17：物业延期入伙，管理处该怎么处理	80
问题18：售楼时所做承诺不能兑现时管理处怎么处理	80
问题19：不具备入伙条件物业，管理处该怎么处理	80
问题20：业主拒收房屋，管理处该怎么处理	80
问题21：物业入伙后期管理处如何联络物业建设单位和业主	81

项目四 二次装修管理 /82

第一节 要点解读..... 83

要点01：重视有关装修管理文本的拟订	83
--------------------------	----

目录

CONTENTS



要点02：要正面宣传，合理引导	84
要点03：在集中装修期组建小区（大厦）装修办公室	84
要点04：做好装修申报登记和审批工作	84
要点05：要与装修人签订装修协议书	85
要点06：可适当收取装修押金	85
要点07：酌情收取装修管理费	86
要点08：要与装修公司签订责任书	86
要点09：加强物业装饰装修现场管理	86
要点10：装修违规要及时处理	87
要点11：发现问题及时解决	87
要点12：谨慎验收，不留隐患	88
要点13：收尾时要提醒业主消除室内异味	88
要点14：装修垃圾要及时清运	88
第二节 工作流程	89
流程01：二次装修施工管理流程	89
流程02：业主办理装修手续流程	89
流程03：租户装修审批流程	90
流程04：装修（修缮）工程竣工验收流程	91
第三节 作业文件	91
文件01：房屋装饰装修管理规定	91
文件02：二次装修违规处罚管理规定	94
文件03：业主（使用人）装修施工申请表	95
文件04：装修审批单	96
文件05：装修期间加班申请表	97
文件06：装修施工变更单	97
文件07：装修验收申请表	98
文件08：二次装修巡查记录表	98
文件09：二次装修施工用电申请表	99
文件10：装修缴款通知单	99
文件11：装修退款通知单	100

目录

CONTENTS



第四节 疑难解答	100
问题01：二次装修管理有哪些法律依据	100
问题02：怎样在源头上预防装修违章	101
问题03：怎样与相关行业进行合作来做好装修方面的风险防范	101
问题04：业主在办理装修手续时应问清业主哪些问题	101
问题05：业主装修流程和大致时间是怎样的	102
问题06：如何对装修施工人员进行管理	102
问题07：如何加强施工时间的管理	103
问题08：如何采取措施有效防止干扰	103
问题09：如何对装修行为进行管理	103
问题10：如何管理装修材料用品	104
问题11：违规装修有哪些表现，该如何应对	104
问题12：物业装修管理如何规避责任	105
问题13：怎样制止违章搭建和保持房屋外观整洁统一	105

项目五 项目管理处财务管理 /106

第一节 要点解读	107
要点01：前期要做好物业管理费测算	107
要点02：要做好管理处财务预算	108
要点03：加强成本考核，建立激励约束机制	109
要点04：要建立行之有效的内部控制制度	109
要点05：加强物业管理资金的使用控制	110
要点06：物业维修基金要按法律规定的程序来使用	111
要点07：物业维修基金要保证专款专用	112
要点08：加强维修保养费用控制	112
要点09：要定期向业主公布财务报告	113
第二节 工作流程	113
流程01：物业管理服务费日常收取工作流程	113

目录

CONTENTS



流程 02：物业管理费清欠流程	115
流程 03：维修基金提取流程	116
第三节 作业文件.....	116
文件 01：管理处财务预算编制作业规范	116
文件 02：物业管理相关费用清欠作业指引	119
文件 03：物业费催缴各部门联动方案	120
文件 04：项目管理处收支预算编制模板	120
文件 05：项目管理处经营支出年度预算明细表	122
文件 06：物业管理收支预测汇总表	126
文件 07：小区管理综合收入预测表	127
文件 08：人工费（××人计）预测明细表	127
文件 09：行政办公费预测明细表	128
文件 10：公共设施设备维修养护费预测明细表	128
文件 11：公共水电费预测明细表	130
文件 12：绿化养护费预测明细表	131
文件 13：（保安）公共秩序费预测明细表	131
文件 14：清洁卫生费预测明细表	131
文件 15：社区文化活动费预测明细表	132
文件 16：保险费预测明细表	132
文件 17：其他费用预测明细表	132
文件 18：催缴物业费统一说辞	133
文件 19：缴款通知书	134
文件 20：物业管理费延期确认单	134
文件 21：物业管理缴费单	135
文件 22：催缴物业费、水费的公告函	135
文件 23：二次装修收费情况统计表	136
文件 24：物业管理费用收费一览表	136
文件 25：停车场收费登记表	137
文件 26：管理处收支情况报表	137
文件 27：使用维修基金公示表	138

目录

CONTENTS



文件 28：使用维修基金业主意见统计表	138
第四节 疑难解答	139
问题 01：怎样做好欠费催缴工作，提高收缴率	139
问题 02：如何制造收费氛围	139
问题 03：如何建立收费台账，做好收费统计	139
问题 04：怎样应用收费软件，提高收费信息化处理能力	139
问题 05：如何加强原始票据管理，建立收费核对、核销制度 ..	140
问题 06：怎样控制停车场收费	140
问题 07：怎样避免不当清收行为	141
问题 08：如何确保依法收费	141
问题 09：为什么在催收欠费时应采用书面形式并给业主签字确认	141
问题 10：催缴欠费时为什么要协商为主，诉讼或仲裁为辅	141

项目六 外包服务控制 /142

第一节 要点解读	143
要点 01：合理确定外包业务范围	143
要点 02：充分做好外包服务准备工作	144
要点 03：慎重选择承包商	144
要点 04：完善管理制度	144
要点 05：把好合同的草拟与签订关	145
要点 06：加强外包业务的日常管控	145
要点 07：注重与承包商的双赢关系	145
第二节 工作流程	146
流程 01：外包服务招标作业流程	146
流程 02：物业服务外包控制流程	146
流程 03：服务外包合同签订流程	147
第三节 作业文件	147
文件 01：外包服务控制程序	147

目录

CONTENTS



文件02：保洁外包作业指导书	149
文件03：绿化外包服务质量评审细则	150
文件04：电梯维保外包质量监督办法	152
文件05：外包商调查报告	153
文件06：承包商初审记录	153
文件07：承包商评审报告	154
文件08：合格承包商名单	154
文件09：外包项目服务问题改善通知书	155
文件10：服务质量评定和费用计算表	156

第四节 疑难解答..... 156

问题01：哪些服务可以进行外包	156
问题02：确定供应商时应考察哪些内容	156
问题03：怎样寻找潜在的承包商	157
问题04：外包合同谈判谈什么	157
问题05：物业服务合同的内容包括哪些条款	158
问题06：如何审核外包服务合同	158
问题07：怎样加强与承包商沟通	158
问题08：如何对外包商开展质量检查	158
问题09：外包服务不如意时该怎么办	159
问题10：如何建立社区质量不合格处罚管理制度	159
问题11：如何巧用业主促使服务质量达标	159
问题12：如何利用财务结算约束专业服务质量	160

项目七 物业服务质量控制 /161

第一节 要点解读..... 162

要点01：服务质量要有目标	162
要点02：制定服务质量标准	163
要点03：建立和健全物业管理质量责任制度	163
要点04：要开展服务质量意识培训	163

目录

CONTENTS



要点05：加强服务质量的监控与检查	164
要点06：定期开展走访回访工作	165
要点07：定期开展业主满意度调查	165
要点08：实行“情感化”管理	166
第二节 工作流程	167
流程01：质量目标控制解流程	167
流程02：物业服务质量检查流程	167
流程03：客户走访回访工作流程	168
流程04：业主满意度调查流程	168
第三节 作业文件	169
文件01：管理处质量目标管理方案	169
文件02：物业服务质量检查细则	171
文件03：质量目标月度统计表	173
文件04：质量目标年度统计表	174
文件05：管理处质量目标考核统计表	175
文件06：客户回访记录表	176
第四节 疑难解答	177
问题01：物业公司的质量目标指标有哪些	177
问题02：怎样要向管理处全体工作人员宣传和传达质量目标 ...	177
问题03：如何定期对质量目标进行测量和考核	177
问题04：客户访谈的主要内容有哪些	178
问题05：客户访谈工作由谁执行	178
问题06：物业项目中的客户如何分类	178

参考文献 /180

导读

物业项目经理岗位认知

物业项目经理也就是直接负责某个物业项目管理的
第一责任人，也被称为管理处经理（主任）、项目经理、
物管主任等，这里为了便于我们编写的需要，统一称为
物业项目经理。在学习物业项目管理知识前，一定要对
自己有一个定位，了解自己的岗位职责、工作目标和素
质要求。

