



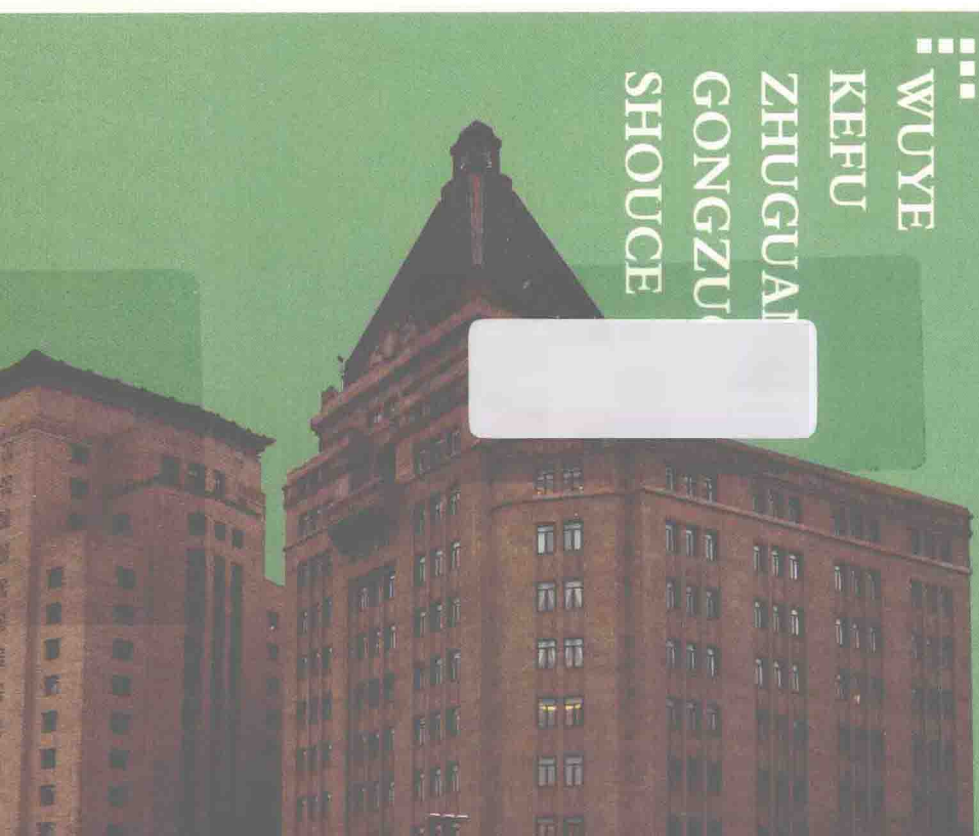
物业 客服主管

邵小云 王蓓 等编

工作手册

 化学工业出版社

WUYE
KEFU
ZHUGUAN
GONGZU
SHOUCE





物业 客服主管

工作手册

邵小云 王蓓 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书首先对每位管理从业人员在学习本书时对自己的岗位有个清晰的定位,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;其次将物业管理工作分解为七个项目——物业客服工作认知、入伙与装修服务、客服中心常规事务处理、社区文化建设、客户关系管理、客户投诉处理、部门事务沟通与协调,每个项目都按照学习目标、要点解读、工作流程、作业文件、疑难解答划为五个模块,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,相信本书必能为各商厦、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

物业客服主管工作手册 / 邵小云, 王蓓等编. —北京: 化学工业出版社, 2013.1

ISBN 978-7-122-15987-8

I. ①物… II. ①邵…②王… III. ①物业管理—商业服务—手册 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 288906 号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 陶燕华

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 10 字数 229 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: 38.00 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，每个项目按照学习目标、要点解读、工作流程、作业文件、疑难解答划为五个模块，使每个项目能够清晰地展示给读者（使用者）。

本书主要包括物业客服工作认知、入伙与装修服务、客服中心常规事务处理、社区文化建设、客户关系管理、客户投诉处理、部门事务沟通与协调七个部分。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、王蓓编写，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孙萌萌、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，希望广大读者批评指正。

编 者

目录

CONTENTS



导读 物业客服主管岗位认知 /1

了解01：物业客服主管的职责要求	2
了解02：物业客服主管的素质要求	2
了解03：物业客服主管的责任目标	3
了解04：物业客服主管的工作细分	5

项目一 物业客服工作认知 /6

第一节 客服中心运作认知.....7

认知01：客服中心的主要职责	7
认知02：客服中心的整体运作流程	8

第二节 客户服务礼仪认知.....8

礼仪01：仪容仪表	8
礼仪02：举止仪态	9
礼仪03：表情	11
礼仪04：言谈及常用语言	11
礼仪05：电话接听礼仪	15
礼仪06：业主（客户）来访接待礼仪	17
礼仪07：引见时的礼仪	17

项目二 入伙与装修服务 /18

第一节 要点解读..... 19

要点01：入伙资料要准备齐全	19
要点02：要掌握物业设施、设备的基本情况	20
要点03：一定要与业主签订收费协议	20
要点04：要了解业主的真实装修意图	20
要点05：在办理装修手续时收取一定的管理费用	21
要点06：加强装修活动的日常巡查	21

第二节 工作流程..... 22

流程01：办理入住手续流程	22
流程02：钥匙管理流程	23
流程03：业主办住户证工作流程	23
流程04：装修手续办理流程	24

目录

CONTENTS



流程05：办理通电工作流程	24
流程06：燃气改管手续办理流程	25
流程07：装修单位办理加班工作流程	25
流程08：装修单位办理临时动火工作流程	25
流程09：装修人员办理物品放行工作流程	26
流程10：施工人员出入证办理工作流程	26
流程11：租户办理迁入工作流程	26
流程12：住户办理物品放行工作流程	27
流程13：住户办理迁出小区工作流程	27

第三节 作业文件..... 28

文件01：入住管理标准作业规程	28
文件02：装修管理标准作业规程	30
文件03：钥匙托管标准作业规程	32
文件04：业主档案资料目录	33
文件05：钥匙领用登记表	33
文件06：客户房屋维修留/借钥匙登记表	34
文件07：装修申报表	34
文件08：装修许可证	35
文件09：临时出入证办理申请表	35
文件10：临时出入证	36
文件11：装修人员登记表	36
文件12：业主（用户）装修情况登记表	37
文件13：留宿担保书	37
文件14：装修单位现场巡查签到表	38
文件15：装修许可证、临时出入证发放及收回登记表	38
文件16：水、电、煤气表底初始汇总表	39

第四节 疑难解答..... 39

问题01：入伙通知书应具备哪些内容	39
问题02：收楼须知应具备哪些内容	39
问题03：业主手册应具备哪些内容	40
问题04：应向入伙人发放哪些资料	40
问题05：怎样验证业主的资料	40
问题06：水、电、气不能及时开通怎么处理	40
问题07：入伙现场如何应急处理常见问题	40
问题08：物业的装修批准权限有哪些	41
问题09：怎样与相关行业进行合作以规避装修管理的风险	41

目录

CONTENTS



问题10：如何依法履行告知的职责	42
问题11：如何依法行使指导和监督职责	42
问题12：如何劝阻制止并督促改正违章装修	43
问题13：如何依法履行报告的职责	43
问题14：如何有效避免装修干扰	44

项目三 客服中心常规事务处理 /45

第一节 要点解读..... 46

要点01：搜集业主（租户）信息并整理成册	46
要点02：接待态度要好	47
要点03：充分建立客户资料库并使其发挥作用	47
要点04：要完善并灵活运用物业档案资料于管理中	48
要点05：灵活运用公告、通知类文书	49

第二节 工作流程..... 50

流程01：客服中心每日工作流程	50
流程02：客户咨询工作流程	50
流程03：征询、求助服务流程	51
流程04：客户请修接待工作流程	51
流程05：算外项目服务处理流程	52
流程06：物业巡查工作流程	52
流程07：巡楼与装修巡查操作流程	53
流程08：公共场地使用申请流程	53
流程09：急、特、难任务处理流程	54
流程10：紧急事件处理流程	54

第三节 作业文件..... 55

文件01：业主（用户）资料登记、管理工作规程	55
文件02：档案资料建立管理工作规程	56
文件03：客户沟通管理规定	57
文件04：楼宇巡查管理标准作业规程	57
文件05：报修处理标准作业规程	59
文件06：业主信息统计表	60
文件07：租住人员信息登记表	61
文件08：产权清册	62
文件09：租赁清册	62
文件10：客户沟通记录表	63

目录

CONTENTS



文件 11：客户请修登记表	63
文件 12：客户请修流程单	64
文件 13：住户搬出/入登记表	64
文件 14：放行条	65
文件 15：物业服务费欠费明细表	65
文件 16：车位使用费催缴通知单	66
文件 17：公司水牌申请表	66
文件 18：临时租借会议室申请表	67
文件 19：使用会议室工作安排表	67
文件 20：IC 卡领取登记表	68
文件 21：专用货梯使用申请表	68
文件 22：失物认领表	69
文件 23：失物移交记录表	69

第四节 疑难解答..... 70

问题 01：怎样获取业主（用户）资料	70
问题 02：如何将客户资料进行分类管理	70
问题 03：怎样办理客户请修业务	70
问题 04：如何办理客户搬入搬出放行条	72
问题 05：客户拖欠费用如何催缴	72
问题 06：如何办理车位租赁手续	73
问题 07：如何为用户公司办理水牌制作手续	73
问题 08：如何为业主（用户）出具场地证明	74
问题 09：用户租借会议室的手续如何办理	74
问题 10：住户 IC 卡的业务如何办理	75
问题 11：如何办理专用货梯手续	75
问题 12：如何办理拾遗或用户失物认领手续	76

项目四 社区文化建设 /77

第一节 要点解读..... 78

要点 01：加强社区文化的硬件建设	78
要点 02：加强社区文化的软件建设	79
要点 03：要开展社区文化需求的调研	80
要点 04：对社区文化要进行总体构想	80
要点 05：每年至少一次要制订社区活动计划	81
要点 06：每次社区文化活动都应有活动方案	81

目录

CONTENTS



要点07：活动前要进行广泛宣传动员	81
要点08：社区文化活动现场要控制好	81
要点09：每次活动都要及时总结	81
要点10：加强社区文化建设的档案管理	82
要点11：要办好社区的宣传栏	82
要点12：要善于营造节日气氛	82
第二节 作业文件.....	83
文件01：社区文化活动工作规程	83
文件02：小区年度社区文化活动策划	84
文件03：社区文化活动实施计划	85
文件04：社区文化活动方案审批表	85
文件05：社区文化活动场所使用申请表	86
文件06：社区文化积极分子名单	86
文件07：社区文化活动记录表	87
文件08：社区宣传记录表	87
第三节 疑难解答.....	88
问题01：怎样整合社会资源，多方筹集经费	88
问题02：如何编写社区文化活动方案	88
问题03：怎样引导、活跃群众文化社团	88
问题04：怎样促成业主/住户自发性活动的形成	89
问题05：怎样因势利导组织一些大型活动	89
问题06：社区文化宣传应着重在哪些方面	90
问题07：怎样开展社区文化宣传	90

项目五 客户关系管理 /92

第一节 要点解读.....	93
要点01：客户资料要分类并充分使用	93
要点02：关键客户要特别关照	94
要点03：深入了解业主的需求和期望	95
要点04：建立与业主沟通的渠道，制定务实的办事制度	95
要点05：与业主委员会进行有效沟通	96
要点06：要积极化解邻里纠纷	96
要点07：要定期走访回访	96
要点08：定期开展客户满意度调查	97

目录

CONTENTS



第二节 工作流程	98
流程 01：客户关系维护管理流程	98
流程 02：客户调研流程	98
流程 03：客户接待管理流程	99
流程 04：客户拜访流程	99
流程 05：VIP 客户回访管理流程	100
流程 06：客户满意管理流程	100
流程 07：客户满意度测评流程	101
第三节 作业文件	101
文件 01：客户走访工作规程	101
文件 02：客户意见征询工作规程	102
文件 03：客户意见调查与分析制度	102
文件 04：物业公司与业主委员会沟通、协调规定	103
文件 05：服务及回访记录表（客户）	104
文件 06：回访记录表	105
文件 07：客户走访情况登记表	105
文件 08：维修回访年度统计表	106
文件 09：客户意见征询表	107
文件 10：客户满意度调查问卷	107
文件 11：“开展满意度问卷”调查的通知	109
文件 12：意见调查表发放/回收情况一览表	109
文件 13：意见调查表发放/回收率统计表	110
文件 14：满意度调查问卷统计表	110
文件 15：客户满意率统计表	111
文件 16：客户满意度调查分析报告	112
第四节 疑难解答	113
问题 01：如何将客户进行分类	113
问题 02：怎样确定关键客户	113
问题 03：如何做好走访回访工作	114
问题 04：如何处理宠物饲养问题	114
问题 05：如何处理违章搭建问题	114
问题 06：如何处理晨练噪音的问题	115
问题 07：如何处理乱摆放物品的问题	115
问题 08：如何处理高空抛物的问题	115
问题 09：如何开展客户满意度调查	116



项目六 客户投诉处理 /117

第一节 要点解读..... 118

- 要点01：对待投诉要有正确的心态 118
- 要点02：接到投诉要快速反应 119
- 要点03：处理投诉要有法可依 119
- 要点04：满足客户要求时要适度拒绝 120
- 要点05：督促相关部门立即处理投诉问题 120
- 要点06：尽快回复投诉处理结果 120
- 要点07：客户投诉要酌情回访 120
- 要点08：要建立客户投诉档案 120
- 要点09：及时发布与反馈客户投诉信息 121
- 要点10：每月一次对客户投诉进行统计分析 121

第二节 工作流程..... 122

- 流程01：客户投诉处理流程 122
- 流程02：关于小区设计、建设、设施投诉的处理流程 122
- 流程03：关于小区机电设备投诉的处理流程 122
- 流程04：业主（用户）室内设施维修服务引起的投诉处理流程 123
- 流程05：关于小区公共卫生清洁投诉的处理流程 123
- 流程06：关于业主（用户）室内清洁服务引起投诉的处理流程 124
- 流程07：关于小区公共区域绿化投诉的处理流程 124
- 流程08：关于业主（用户）室内绿化服务投诉的处理流程 124
- 流程09：关于员工服务质量投诉的处理流程 125
- 流程10：关于小区安全、消防设备投诉的处理流程 125
- 流程11：关于装修单元投诉的处理流程 125

第三节 作业文件..... 126

- 文件01：客户投诉处理工作规程 126
- 文件02：投诉处理内部工作程序 126
- 文件03：客户投诉记录表 127
- 文件04：月度业主（用户）投诉处理清单 127
- 文件05：月度投诉统计分析表 128
- 文件06：投诉接待日预约单 128

第四节 疑难解答..... 129

- 问题01：投诉者有哪些类别 129

目录

CONTENTS



问题02：投诉者的心态是怎样的	129
问题03：为什么在受理投诉时要换位思考	129
问题04：如何分辨有效投诉与无效投诉	130
问题05：投诉处理有哪些技巧可运用	130
问题06：客户投诉非见经理不可怎么办	131
问题07：如何对客户投诉进行分析	131

项目七 部门事务沟通与协调 /133

第一节 要点解读..... 134

要点01：了解客服中心的岗位构成	134
要点02：明确下属岗位的职责	135
要点03：要加强员工培训	136
要点04：做好客服中心人员的调配	136
要点05：每日要开早会	136
要点06：每周应召开一次部门例会	137
要点07：做好绩效管理	138

第二节 工作流程..... 138

流程01：客服人员管理流程	138
流程02：客服中心培训工作流程	139

第三节 作业文件..... 139

文件01：客服人员管理制度	139
文件02：客服中心值班制度	141
文件03：客服中心前期培训计划	142
文件04：客服中心值班记录表	143
文件05：客服中心交接班记录表	143

第四节 疑难解答..... 144

问题01：如何督促和落实部门内部管理计划	144
问题02：如何召开部门早会	144
问题03：如何召开高效的部门周例会	145
问题04：如何调动员工的积极性	146
问题05：如何与下属进行绩效面谈	146

参考文献 /147

导读

物业客服主管岗位认知

客服主管是客服中心（有的物业公司也称为客服部）的部门负责人，要胜任这一岗位，首先应了解这一岗位的职责是什么，需要具备哪些条件，工作目标是什么，只有这样，才能很快地进入角色，成就优秀的客服主管。





物业客服主管学习前的个人定位

学习目标	了解作为物业客服中心的负责人的客服主管应具备的个人素质要求，掌握该岗位的责任目标和工作要求
学习内容	
岗位职责	13项基本职责的掌握，同时，对自己了解和需要拓展的内容加以补充，对自己从事该岗位有一个感性认识
素质要求	作为物业客服主管，不仅要有专项技能，并且具备良好的职业素质，还要有计划、组织、指挥、协调与控制的能力，这样才能成为一名优秀物业客服主管，才能带好团队
其他要求	责任目标和具体工作要求这两个方面在后续的学习中会陆续提到，在这里只是通过范本、知识点的形式展现出来，起到一个统领的、概念式的作用
备注	本书总共把物业客服主管应该掌握的知识设置了七个部分，分了五个栏目（速成指引、要点解读、工作流程、作业文件、疑难解答），希望物业客服主管通过七个工作日的时间迅速完成该项目知识的学习，以便能够在工作岗位中得以运用

了解01：物业客服主管的职责要求

物业客服主管的职责要求

岗位名称	客服主管	岗位编号	
直接上级	物业项目经理	所在部门	客服中心

职位概要：

物业客服主管是在物业管理处经理的领导下，带领客服中心员工对物业客服工作的管理，保证物业客服工作的正常运转、向物业使用人按服务质量标准提供服务。

岗位职责：

- 负责管理、监督和协调客服中心的各项工作。
- 负责物业公司客户服务管理制度与流程的制定和实施，客户类质量体系文件的推动和执行。
- 负责业主（用户）入住手续的组织办理和现场协调。
- 负责辖区公共区域以及业主（用户）装修现场的巡查。
- 配合工程部对业主（用户）装修进行审批和装修后的核验工作。
- 负责业主（用户）房屋质量相关遗留问题的整改跟进工作。
- 负责与各部门协调及时处理业主（用户）投诉。
- 负责重大投诉处理、业主回访及其统计分析，主动加强与业主（用户）的沟通与联系。
- 负责物业公司有偿服务工作的统筹管理。
- 协助进行社区文化活动的策划及组织。
- 负责本部门人员的业务培训及考核工作。
- 负责对本部门人员进行考核并提出晋升、降职、奖惩意见。
- 及时反馈工作中出现的问题供上级决策，确保公司质量目标得以实现。

说明	
----	--

了解02：物业客服主管的素质要求

作为物业客服主管，不仅要有专项技能，并且具备良好的职业素质。

序号	素质要求	具体内容
1	知识要求	作为一名客服主管，要做好服务工作，必须掌握与本物业有关的信息（如本物业公司所管房屋总栋数、总面积、总户数；本物业片区内房屋总栋数、总面积、总户数等），了解物业法律法规知识、物业管理公文写作知识、物业管理有关规章制度、涉外物业服务英语知识和消防报警知识
2	职业素质	作为客服主管应具备良好的职业素质，其内容如下 (1) 工作严谨、有耐心和责任心 (2) 具有团队合作精神 (3) 坚持低碳环保、节能减排的理念，降低能耗 (4) 尊重员工权利，能公正、客观地处理员工反映的问题
3	能力要求	客服主管的一切活动都可以归结为管理，为了有效地履行其管理职责，客服主管必须掌握先进的管理方法，做好计划、组织、指挥、协调与控制



了解03：物业客服主管的责任目标

目前各个物业公司下属的项目管理处通常采取公司领导下的经理负责制，公司与物业项目经理（管理处经理）签订经营管理责任书，明确管理处经理的经营管理责任和目标，实行“目标管理”。而管理处经理则会将目标分解到各个部门，与各个部门主管签订目标责任书，以确保整体目标的实现，以下为某物业公司客服主管工作目标责任书。

【范本】

客服主管目标责任书

为确保××物业管理有限公司客服中心年度计划目标得以实现，经公司与目标责任人客服主管共同商讨，已确定××物业管理有限公司客服中心本年年度工作责任目标，并由目标责任人代表客服中心签署确认。

一、责任目标

（一）管理目标

1. 遵守国家法律、法规和公司的各项规章制度。
2. 员工在公司未进行培训的，要监督和制定在部门轮训培训计划，培训完成率达100%，上岗培训合格率达100%，以公司制定相应的规程及培训为准。
3. 抽检员工对客服主管的工作满意率达90%以上，由公司专门部门进行抽查，并填写书面表格。
4. 服务规范的出错率在（以检查、客户单位投诉记录为准）98%以下。
5. 工作的操作规程抽检合格率为92%（就是公司员工工作中是否按公司作业指导书规定执行）。
6. 认真接听客户电话，及时通知有关部门业主来访接待率达到100%。
7. 电话回访率达100%。
8. 定期进行客服满意度调查，客户满意度达到95%以上。
9. 做好各项工作记录（手工记录、电脑记录）。
10. 及时跟进业主报修、投诉等。
11. 做好对外宣传工作。
12. 保证物业费收缴率并完成清欠物业费工作。
13. 各类值班记录齐全，包括客服主管工作日志。

（二）服务目标

1. 客服主管要服务于所管辖的部门，做到员工满意率达到90%以上。
2. 业主对客服中心员工服务的满意率达到98%以上。

二、责任人的权利

为保证上述责任目标的实现，责任人的权利如下。

（一）人事管理权

1. 对客服中心所属班组长（含）以下各级员工的组织权、奖罚权、任免权、解聘权。
2. 对客服中心副主管的任免、调配、解聘、奖罚的建议权。
3. 编制范围内临时工的招聘录用决定权。
4. 岗效工资制标准范围内的调薪建议权。

（二）管理决策权

1. 主持客服中心的日常管理工作。
2. 组织实施客服中心的工作目标、工作计划、工作标准、工作程序、管理制度。
3. 主持召开客服中心的各类工作会议。



(三) 申请支持权

1. 依据客服中心的工作进展情况, 申请专项管理资金和其他资金支持。
2. 申请修改客服中心的组织架构和人员定编。
3. 申请业务支持。

三、责任人的义务

1. 接受公司的统一领导。
2. 向公司做工作汇报。
3. 确保责任目标的逐步实现。
4. 自觉接受公司其他各职能部门的监控、考评、检查。
5. 每月1号按时上报上月员工考勤。
6. 积极配合公司完成其他专项工作。
7. 保证公司的各个标准作业规程的贯彻执行。
8. 保证员工的操作不违背国家的法律、法规。
9. 保证员工的生活、工作秩序。
10. 保证员工的整体操作技能和工作质量。

四、公司的权利

1. 有对客服中心的运作状况(工作进度、标准、质量、成本等指标)抽查、检查、监督的权利。
2. 有对目标责任人及以下各级员工的任免权、解聘权、调配权。
3. 有要求责任人出示、收集、解释各类数据、原始凭据、记录的权利。
4. 有对客服中心费用预算实绩的审计权、监控权。
5. 有对目标责任人的绩效考评权、奖罚权。
6. 专项事件的调查权。

五、公司的义务

1. 及时提供合适的业务支持。
2. 提供信息支持。
3. 提供资金支持。

六、目标考评

公司质检部负责目标责任人的绩效考评。考评标准和办法的依据为公司绩效考评相关标准作业规程和本目标管理责任书。

七、目标奖罚

1. 目标责任人(客服主管)必须依照双方确认的工作计划完成本责任书所列的各项目标。
2. 如果工作目标完成, 则客服中心可按公司核定的计划额度编制奖金分配方案并进行年终奖金的分配。
3. 如果本责任书所列三类目标不能全部完成, 则责任人承担相应的行政处罚。
4. 若发生不可抗力而致使目标责任无法完成, 则本目标责任书失效, 遗留问题由公司与目标责任人共同处理。

八、其他事项

1. 本目标管理责任书一式三份, 公司存档两份, 目标责任人一份。
2. 未尽事宜, 由目标责任人同公司协商解决, 补充条款与本责任书具有同等效力。
3. 本责任书自签订之日起生效。
4. 本责任书解释权在公司。

目标责任人签署:

总经理签署:

日期:

日期: