



物业 公司

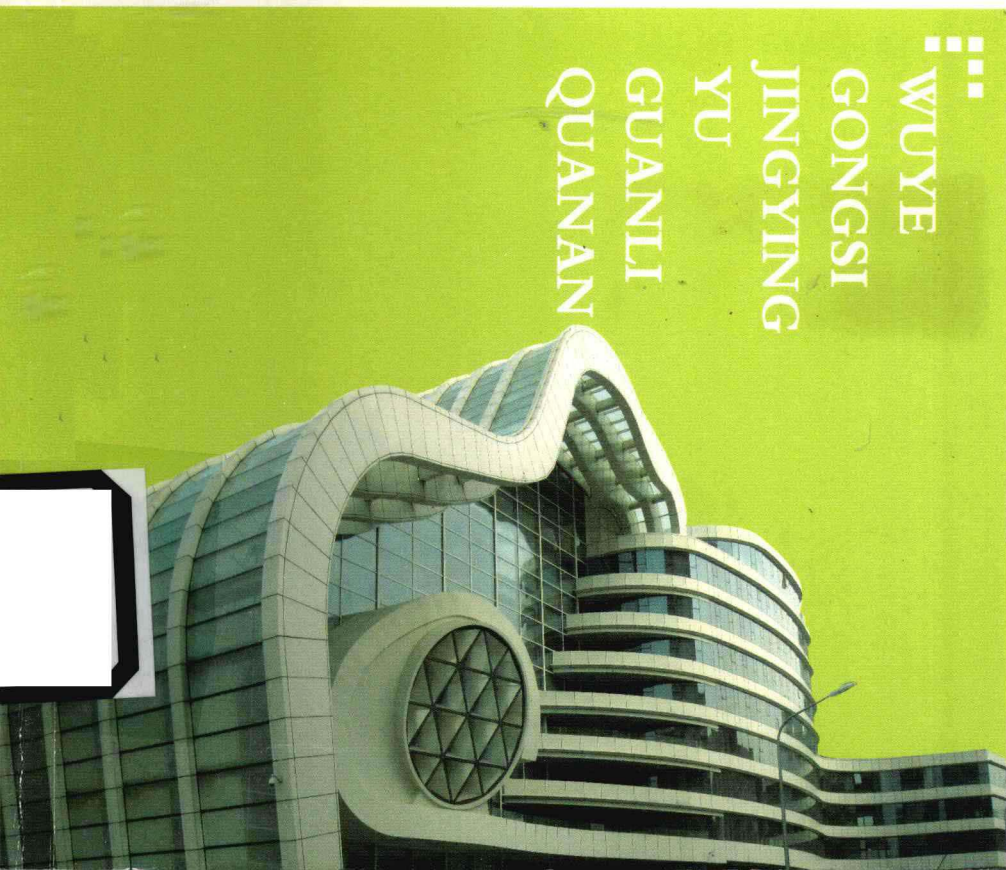
WUYE
GONGSI
JINGYING
YU
GUANLI
QUANAN

邵小云 等编

经营与管理全案



化学工业出版社





物业 公司

经营与管理全案

邵小云 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书旨在为经营状况不佳的物业企业能拓宽经营思路,开展“一业为主,多种经营”,灵活运用物业项目中的各项资源,以求实现企业的管理服务及经营的总目标。本书提供了许多经营与管理的好点子,同时也具有较强的实操性,所提供的一些文案、流程、表格等均来自于国内顶级物业公司,读者可以将之复制出来,并结合所在物业的实际情形进行一些个性化的修改。

本书可供商厦、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作为工作参考。

图书在版编目(CIP)数据

物业公司经营与管理全案 / 邵小云等编. —北京:化学工业出版社, 2012.9

ISBN 978-7-122-15070-7

I. ①物… II. ①邵… III. ①物业管理企业—企业管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 187657 号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 吴 静

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12³/₄ 字数310千字 2012年10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: 58.00元

版权所有 违者必究

前言

preface



物业管理这一行业在我国从20世纪80年代初期的深圳开始起步，经过了30多年的探索和发展。现在的物业管理企业如雨后春笋般不断出现，不管是大城市还是中小城市都活跃着物业管理企业的身影。

然而，物业管理企业的经营状况却并不理想，很多物业公司甚至出现了很大的生存危机。

众所周知，专业物业管理企业是一种微利型企业，用有的物业职业经理人的话说“物业管理不赚钱”。一般情况下，物业公司收取的物业管理费在用于管理项目的支出后所剩无几，前提还必须是把全部物业费都能收缴到位。如果物业公司不能全部把物业管理费收缴到位，再加上物价的不断上涨导致的成本增加，那么就会面临运转困难的境况，使得不少物业公司降低服务水准、服务质量以保证自身的生存，但是随之而来的就是引发业主的投诉，进而引起物业公司和业主的矛盾直至诉讼案件。既然只是靠收取物业管理费维持生存，又不能降低物业服务水准，那么物业公司的经营者就不能仅仅限于收取有限的物业管理费，而应该广开思路，适应市场的需要，由管理物业到经营物业兼容并行，大力发展物业的综合经营，实现企业的盈利，走出物业管理停滞不前的圈子。而且也只有物业管理企业盈利才能做到不断地提高物业管理水平，为广大客户提供更加优质的服务打下坚实的物质基础。

基于此，我们组织相关专家和一线物管人员共同编写了本书，旨在为经营状况不佳的物业企业能拓宽经营思路，开展“一业为主，多种经营”，灵活运用物业项目中的各项资源，以求实现企业的管理服务及经营的总目标。

本书从以下几个方面来展开：

- 控制——物业管理常规经营；
- 打造——用品牌赢得市场；
- 开源——多渠道经营；
- 节流——降低经营成本；
- 防范——降低经营风险；
- 挖潜——提高企业整体水平

本书提供了许多经营与管理的好点子，同时也具有比较强的实操性，所提供的一些文案、流程、表格等均来自于国内顶级物业公司。

前言

preface



司，读者可以将其复制出来，并结合所在物业的实际情形进行一些个性化的修改。本书可以供商厦、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。

在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、谭双可、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、滕宝红，最后全书由邵小云、匡仲潇统稿、审核完成。另外，还参考了一些网站、论坛上的管理精英所谈及的一些方法、技巧，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，请广大读者批评指正。

编 者

目录

CONTENTS



导读 管理与经营兼容并行，实现企业盈利 /1

- 一、物业经营、管理、服务的职能2
- 二、物业经营、管理、服务的基础2
- 三、物业管理、经营、服务的方向3

第一章 控制——物业管理常规经营 /6

第一节 常规服务的开展..... 7

- 常规服务一：前期介入的服务7
- 常规服务二：业主入住的服务8
- 常规服务三：二次装修的管理9
- 常规服务四：业主投诉处理 10
- 常规服务五：安全管理 11
- 常规服务六：车辆及交通管理 12
- 常规服务七：消防管理 15
- 常规服务八：物业绿化与养护 17
- 常规服务九：环境卫生管理 18
- 常规服务十：机电、智能化等设备设施的管理 21

第二节 做好财务管理.....23

- 工作内容一：财务管理事项 23
- 工作内容二：物业经营管理收入 23
- 工作内容三：物业管理费的收缴和追讨 25
- 工作内容四：物业管理资金的使用 31
- 工作内容五：维修基金的使用和管理 33
- 工作内容六：向业主公布财务报告 35

目录

CONTENTS



第二章 打造——用品牌赢得市场 /36

第一节 物业管理品牌建设概述..... 37

品牌认识一：物业管理品牌的内涵 37

品牌认识二：创建物业管理品牌的必要性 37

品牌认识三：创建物业管理品牌的条件 38

品牌认识四：物业管理品牌的创建思路 39

品牌认识五：物业管理品牌策略 40

第二节 质量——物业管理品牌的生命..... 41

服务品质一：建立服务质量管理体系 42

服务品质二：树立“业主永远是对的”的意识 45

服务品质三：提高物业人员的综合能力 46

服务品质四：规范运转、规范管理 48

服务品质五：将品质与绩效相连 48

服务品质六：提供差异化服务 49

服务品质七：做好服务创新 49

第三节 创优达标——推动品牌提升..... 50

品牌提升一：创优达标的标准与条件 50

品牌提升二：创优工作的前期准备 51

品牌提升三：开展全方位内部评定 52

品牌提升四：软件准备——迎检资料 53

品牌提升五：硬件准备——楼宇建筑及配套设施、设备 54

品牌提升六：迎接考评 56

品牌提升七：创优达标成果的巩固 57

目录

CONTENTS



第三章 开源——多渠道经营 /59

第一节 扩大规模——物业项目开拓	60
项目开拓一：建立专业的市场拓展团队	60
项目开拓二：灵活运用市场拓展方式	61
项目开拓三：密切关注市场发展状况	61
项目开拓四：要做好市场定位，调整项目结构	62
项目开拓五：做好项目投标工作	62
项目开拓六：引导全员营销	64
第二节 提供特约有偿服务	64
工作内容一：特约服务需求调查	65
工作内容二：特约服务项目策划	65
工作内容三：特约服务方案策划	66
工作内容四：特约服务前期准备	70
工作内容五：特约服务的管理	70
第三节 物业管理顾问咨询服务	71
主要内容一：顾问咨询服务的物业类型	71
主要内容二：物业顾问咨询服务业务范围	71
主要内容三：物业管理顾问模式	72
主要内容四：物业顾问的服务内容	72
主要内容五：物业顾问服务的管理	76
第四节 物业租赁代理业务	79
主要内容一：物业租赁代理的形式	80
主要内容二：物业租赁代理管理要点	80
主要内容三：物业租赁代理服务程序	82
主要内容四：租户管理	86
主要内容五：收缴租金与费用	87
主要内容六：续签租约	88

目录

CONTENTS



主要内容七：租赁终（中）止	88
第五节 小区会所经营	90
主要内容一：“会所”的源起	90
主要内容二：会所的基本功能与组成部分	90
主要内容三：小区会所的经营模式	91
主要内容四：会所经营的现状	91
主要内容五：会所经营的对策	92
第六节 社区广告经营	93
主要内容一：物业小区的广告资源	93
主要内容二：在社区内经营广告的原则	94
主要内容三：在小区安放广告牌的手续和注意事项	95

第④章 节流——降低经营成本 /96

第一节 预算开支，控制费用	97
主要内容一：支出预算的项目	97
主要内容二：支出预算的编制	97
主要内容三：建立预算控制体系	117
主要内容四：预算的调整	120
主要内容五：预算费用控制的具体措施	121
第二节 人力成本控制	121
成本控制一：优化组织架构	121
成本控制二：留住人才，降低员工流失成本	125
成本控制三：智能化管理降低人工成本	128
成本控制四：降低“不做事的成本”	128
成本控制五：一专多能，整合资源	129

目录

CONTENTS



第三节 物业管理业务外包	129
主要内容一：业务外包的认知	129
主要内容二：专业化服务的趋势	130
主要内容三：物业管理业务外包的优势	130
主要内容四：物业管理业务外包的不足	131
主要内容五：业务外包控制要点	132
第四节 节能降耗，构建低碳物业	135
低碳要求一：建立健全能源管理机构	136
低碳要求二：实行节能降耗目标管理	136
低碳要求三：组织节能降耗培训	138
低碳要求四：节能降耗的四大措施	139
第五节 做好设备维保以降低维修费用	140
主要内容一：熟悉设备的运行情况	141
主要内容二：建立设备管理体系	141
主要内容三：处理好应急维修与计划维修的关系	142
主要内容四：制订设备维护计划	142
主要内容五：设备维护保养计划的实施	147
主要内容六：应急维修的管理	148

第 ⑤ 章 防范——降低经营风险 /150

第一节 物业管理风险的类别与来源	151
主要内容一：物业管理风险的类别	151
主要内容二：物业管理风险的来源	151
第二节 物业管理风险防范的对策	153
防范对策一：物业管理企业要学法、懂法和守法	154

目录

CONTENTS



防范对策二：加强物业内部管理	154
防范对策三：妥善处理物业管理活动相关主体间的关系	155
防范对策四：重视宣传，树立良好形象	155
防范对策五：引入市场化的风险分担机制	155
防范对策六：提升防范意识，建立危机管理机制	157

第六章 挖潜——提高企业整体水平 /166

第一节 建立物业管理信息系统..... 167

主要内容一：建立物业管理信息系统的好处	167
主要内容二：物业管理信息系统的特征	169
主要内容三：物业管理信息系统构建的基本原则	169
主要内容四：构建物业管理信息系统的方式	170
主要内容五：建立物业管理信息系统的注意事项	171

第二节 精细化管理..... 172

精益管理一：业务流程化	172
精益管理二：制度要创新	176
精益管理三：作业标准化	179
精益管理四：记录表格化	182

第三节 绩效管理..... 186

绩效内容一：物业公司导入绩效管理的作用	186
绩效内容二：建立有效封闭的绩效管理系统	188
绩效内容三：绩效考核工具设计	190
绩效内容四：建设以绩效为导向的企业文化	191

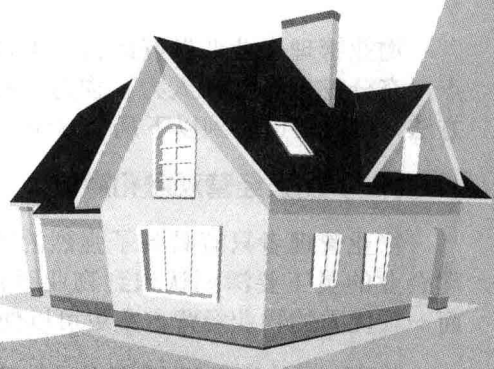
参考文献 /193

导 读

管理与经营兼容并行，实现企业盈利

对于物业公司来说，经营是其生存发展的基础，服务是其基本职责，管理是确保经营和服务正常运行的枢纽，三者并重，缺一不可。

然而，物业公司要创造经济效益，就必须把经营放在首位，并且还要有科学的管理手段相配合，因为企业经营的最终目的是盈利，而盈利是实现企业效益的表现。如果企业不能盈利就没有继续生存和持续发展壮大的基础。



一、物业经营、管理、服务的职能

物业经营、管理、服务是物业企业的三大职能，这三者有联系也有区别。

物业经营、管理、服务职能的区别

职 能	对 象	内 容
物业经营	包括物业的所有人和使用人，开发商，及其他游离于社会的供应商等	物业管理经营的内容是多方面的，其主要体现在房地产服务中的流通环节和管理环节等各个方面。主要包括，租赁代理、物业估价、交易咨询、中介服务和项目策划等。经营的目的是盈利
管理	物业管理的对象就是服务于业主，管理和维护好物业的安全、绿化和清洁	管理的内容，就住宅小区而言，主要是对住宅小区的维护管理、治安、绿化管理、清洁卫生管理、相关场地的管理和车辆交通管理等。管理的目的是使物业保值增值，创造舒适的居住环境
服务	服务对象是人，即物业的所有人和使用人	服务的内容是多方面的，包括一般服务、专项服务、特色服务。服务的宗旨是为物业所有人和使用人提供一个方便、安全、舒适、全面发展的居住和工作环境

上述职能的区别表明了物业管理经营与管理的对象、内容和目的都不等同，但作为物业管理企业，经营与管理都要运用合理的科学手段，以达到企业的最终目的。

但是物业管理经营与服务又是相辅相成的。有人认为物业公司强调了经营则会导致管理的放松，其实恰恰相反，因为物业公司经营物业的前提就是要有规范的管理，没有好的管理模式也就无从谈起经营，而管理对于经营物业来说，是“根”也是“花”。一个物业项目没有了管理，也就等于没有了“根”，没有了根，这个物业项目也就等于没有了生命。而许多的物业经营得好也恰恰就是有合理的、科学的管理手段。经营与管理在物业管理中是相辅相成的，就在于经营管理者如何去认识、去操作了。

二、物业经营、管理、服务的基础

物业管理企业要做好经营，不仅要了解市场、把握市场，还要掌握经营方法，抓住重点，充分挖掘企业在人力、物力、财力、信息资源上的潜力，运用先进的经营管理理念和方法，同时还应做到以下几个方面，才能取得好的企业效益。

（一）加强经营观念和意识

物业管理者只有具备了强烈的经营意识，才能使物业潜力得到更充分的发挥。物业管理企业的员工要深刻认识到物业经营是物业管理工作中的重要部分，物业管理固然重要，而一项优秀的物业经营方案更可以使开发商、业主和客户得到更多的实惠。

（二）培养物业经营的人才队伍

物业管理是劳动密集型产业，而物业经营是知识型、信息化产业，现代物业经营已进入到个性化、网络化整合型时期，没有富有经验的经营人才，物业管理经营就是空谈。因此，公司要注重在实践中培养经营骨干，适当引进优秀人才，建立一支配合默契的经营管理团队。

（三）加强物业管理服务的经营

做好物业管理服务的经营无疑是公司经营的基础工作和主要工作。在这个问题上—方



面要提高管理水平和服务质量，以优质的服务换取优价的回报，有效地降低成本；另一方面要使公司达到长期、稳定、可持续发展的目标。

（四）以物业本身为中心开展多种经营

开展多种经营是对物业公司在其业主——物业管理方面的很好的辅助和补充。由于公司在物业上占有一定的优势，又存在巨大的市场需求，所以一旦经营得当，会得到很好的回报。

（五）扮演服务集成商的角色

物业公司可以做社会服务资源的搜集者、统筹者和组织者。也就是说，公司不是业主服务需求的生产者，不再直接向业主提供有形服务，而是通过提供间接服务、人文服务和信息服务，组织和落实社会专业服务资源为业主提供服务，达到业主满意的目的。这样，让业主接受到更专业、全面、优惠的服务，提高公司本身的市场竞争能力。

（六）要结合有效的管理方法

物业公司要创企业效益，就必须在其从事经营和管理工作的过程中使经营与管理相容。将物业管理深刻地融合于物业管理的工作中，通过对物业辖区的物业经营和管理的合力运作，在做好物业管理工作的同时，为开发商、业主、客户策划并实施物业合理的、科学的经营方案，才能发挥每一平方米物业的增效潜力，也才能增加物业管理企业的收入，从而最终使企业走上“企业效益”之路。

三、物业管理、经营、服务的方向

为了进一步加深对物业“管理、经营、服务”的认识与理解，下面对其各自的发展方向作了简单的说明。

（一）管理方面

1. 确定管理的中心目标

物业管理运作的中心目标只有一个——为实现物业的可持续发展提供全方位的、现代的、高效率的服务，其理由如下。

（1）可持续发展目标是为实现整个国家和地区的经济、社会、环境的健康、协调、持续发展制订的，它不仅是人们住房和物业服务的基本目标，而且是现代化城市管理和社会管理的战略性目标体系的有机组成部分。

（2）可持续发展目标内含着资源合理、有效配置原则，而且住房“平等化”目标从属于此目标。

（3）实现住房“平等化”主要是行政管理的职责，是物业管理方式运作的基本目标之一。

2. 发展不同的物业管理运作机制

物业管理运作机制有三种。

（1）优胜劣汰机制 其特点是激励进取心，不断优化管理人员队伍与管理活动方式。

（2）约束机制 其特点是规范管理行为，通过外在力量推动事业向既定的方向和有利的方向发展。

（3）自律机制 其特点是通过“内在约束”+“半自觉性”这种带有一定能动性的力量而推动管理事业的良性发展。



这三种物业管理运作机制不仅各有特点和作用，而且各作用的侧面，也常常交叉发生作用，推动物业管理事业向前发展。

3. 加强四个“结合”

(1) 规范性管理与自律性管理相结合 这种结合运作强化了两种机制独立作用的功效，在保证物业管理活动规范化、有序化进行的同时，进一步使管理质量提高，管理纠纷减少。

(2) 目标管理与细节管理相结合 两者的结合运作可保证那些面对激烈竞争、日理万机的物业公司的业务运作始终不偏离大方向，使基本目标通过这种滚动式的、稳扎稳打的重复性活动方式而得到实现。

(3) 专业化管理与社会化管理相结合 物业管理过程中的专业化管理与社会化管理相结合是一种必然趋势，在社会上已是一种较普遍现象，今后这种结合运作只会更加成熟和科学。

(4) 市场化管理与人性化管理相结合 物业管理活动在本质上也是一种经济行为，所以必须按照市场经济基本规则进行市场化管理。但是物业管理活动的管理对象不仅有“物”，而且还有“人”，因此要按人性化管理的轨道来开展物业服务。这种市场化管理和人性化管理相结合的方式，是物业管理活动中的一种基本方式，也是主要方式。

4. 发展专业化、社会化、市场化、综合化、网络化、品牌化

物业管理活动应当向着专业化、社会化、市场化、综合化、网络化、品牌化的方向发展。朝着这样的方向发展，是物业管理自身属性和业务特点、运作基本目标以及市场经济、信息时代和知识经济社会发展的客观要求。

(二) 经营方面

公司在开拓发展的同时要保持头脑清醒，承接新的物业管理项目之前，应该进行充分的可行性分析和研究，对各种风险因素要进行认真的评估并制订可行的实施方案，使经营走上健康发展的轨道。避免受“多元化”的影响，坚持“靠山吃山”的原则，以物业管理为基础，如果公司的经营脱离物业管理，将面临来自市场和社会的激烈竞争，公司在资金、技术和经验上都处劣势，经营风险大为增加，同时，这种经营不仅不能对物业管理有所帮助，反而由于资源的精力大量占用，使公司丧失管理基础，势必对物业管理产生不利的影响。

经营中坚持以强化内部建设为立足之本，使公司的经营得到稳健发展。在拓展经营项目的同时，调整管理机制和管理方法，培养人才，总结经验。特别是对某些经营项目管理，从业人员仅知道物业管理方面的知识、经验和管理方法远远不够，需要进行大的调整，甚至需要专业资质的认可。

注意经营和收益的合法性与业主共同发展。依靠物业本身进行的经营行为，要按照国家和地方法规的要求进行，其中哪些经营权和收益属于业主，哪些属于发展商或公司自己，以及收益的分配等问题，都应引起公司的注意。同时要有高超的处理问题的技巧，合作各方只有共存才能共荣，只有在客户业务不断发展、业绩不断提高中，公司才能赢得更大的实际利益和持续发展的条件。

适应和满足顾客多层次、多元化的需求，提供全方位的综合服务，合理配置不同商品服务的结构。对物业功能、潜在价值的全面了解和对市场需求的准确判断。

实现利润目标、信誉目标和服务目标的统一。在市场经济条件下，利润是企业运行的基本目的和生存的最重要基础。公司要通过理顺各方关系和强化内部管理，保证各项收入及时、足额地入账，将费用及一些不可预测的损失降至最低限度，通过人的努力改变物业的价值，包括发挥潜在价值和物业升值。公司要在实施管理中培养出一支优秀的管理队伍，实现企业服务、信誉及利润的良性循环。



（三）服务方面

1. 要有服务的目标、计划和措施

一个物业管理企业在制订管理方案的过程中，应将服务列入目标方案之中，要同整体管理目标相适应，制订服务的具体目标、计划和措施，以保证服务有计划、有步骤地进行。服务是一项繁杂的系统工程，不可能在短时间内全面开展起来，必须根据物业企业本身和物业的实际情况有计划、有步骤地展开。所以必须由切实可行的计划和措施，一步一个脚印地做好每一项服务工作，逐步摸索服务的路子，保证服务逐步深入地进行。

2. 建立服务机构，配备相应的服务力量

物业管理企业要根据物业的规模考虑服务的机构设置，并配备相应的服务人员，以保证服务的事有人管、有人干。在规模较大的物业辖区应设置专门的综合服务机构，挑选热心服务、能力较强的人员从事服务的管理工作，一旦业主来访，管理和服务人员能热心帮助业主解决问题，排忧解难。在服务过程中以优质快捷赢得业主的信赖。有专门热心于从事服务的机构和人员可逐步开拓市场，增加服务内容和项目，不断提高服务质量，保证服务的良性循环和健康发展。

3. 借用社会力量，建立服务网络

物业公司在一个物业辖区开展服务的规模往往要受到很多局限。要既能满足业主需求，又能保证服务力量，可以把几个物业辖区的服务联合起来，形成一支服务的队伍，使服务力量得以保证，也可以借用社会力量和有关的服务组织建立紧密的联系，形成服务网络。一旦业主有服务需求，物业公司通过通信手段或电脑网络及时通知有关服务单位，只要这些单位能够达到随叫随到的程度，就能及时有效地为业主提供各种服务。这种做法不仅解决了物业企业一家力量不足的问题，而且又能满足住户需求的有效途径。一家牵头，三方受益，值得大力推广。

4. 要有严密的安全保障措施

根据安全第一的原则，物业公司对为业主提供服务的人员要加强教育培训和考核，建立严密的安全保障措施。管理上、制度上稍一放松，出现问题就会使物业管理企业造成被动，就容易给业主造成不可挽回的损失。通过制度约束和措施保证来控制 and 减少事故的发生，最大限度地为用户增加安全系数。

第一章

控制——物业管理常规经营

■ 章前导语：

在物业管理的整个经营过程中，常规经营是基础。没有常规经营，其他物业管理经营也就无从谈起。可以说，其他物业管理经营的内容基本上都是从常规经营中派生出来的。好的常规物业经营管理，能够带来一大批忠实的客户。这些客户中既有各种层次的业主，也有实力雄厚的建筑发展商，还有大批有业务关联的各类专业公司。同时，随着大批业主而来的还有大批物业。

