

物业精细化管理精讲堂

FINE PROPERTY MANAGEMENT

物业管理

方案设计与编写

十堂课

张岩 李丹 编著



一把可操作的实效工具，汇聚文图、表单，具体情况具体使用

一个可复制的成功模型，精选实例分析，解决实际工作需求

一本可借鉴的教科书籍，十堂课全方位解析，指导物业精细化管理专业能力提升



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

物业精细化管理精讲堂

物业管理方案 设计与编写十堂课

张 岩 李 丹 编著



机械工业出版社

本书以物业管理的实际项目为背景,结合作者本人的物业管理从业经验与经历,较全面地介绍了物业管理方案的设计与编写。本书为物业管理方案的编写者与设计者提供了一个系统性的规划思路,同时也为各类物业的持有者、所有人以及服务供应商提供一种管理思路。除了主体内容,在各部分篇首还分别概括了各部分内容的编写要点,后附具体编写范例,以便于读者在今后自行设计方案时依据此书的设计模型调整思路,增强方案的实用性与可操作性。本书也可作为高等教育物业管理专业的教学资料,供学生们学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理方案设计与编写十堂课/张岩,李丹编著. —北京:机械工业出版社, 2017. 1

(物业精细化管理精讲堂)

ISBN 978-7-111-55000-6

I. ①物… II. ①张…②李… III. ①物业管理 IV. ①F293.347

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第238202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:时 颂

责任编辑:时 颂 林 静

责任校对:佟瑞鑫 张 薇 封面设计:张 静

责任印制:李 洋

北京新华印刷有限公司印刷

2016年11月第1版第1次印刷

169mm×239mm·9.25印张·145千字

标准书号:ISBN 978-7-111-55000-6

定价:29.00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

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

前 言

设计与编写物业管理方案，主要有以下两个方面的现实作用：

一、法律法规要求

国家发展和改革委员会会同国家建设部 2003 年下发了《物业服务收费管理办法》，据此，中国物业管理协会 2004 年制定了相应的配套管理标准制度——《普通住宅小区物业管理服务等级标准》。

在《普通住宅小区物业管理服务等级标准》一、二、三级服务标准中基本要求的第四条明确规定：物业服务管理活动中需要有完善的物业管理方案。

由此可知，设计与编写物业管理方案的必要性。

二、指导工作实践

质量管理体系是物业服务企业的生命线，是为保证物业服务企业生产的服务产品以及服务提供过程的质量满足市场要求，由专门的组织机构、明确的岗位职责、准确的程序方案以及各种资源所构成的有机整体。

一个物业服务企业为了实施质量管理，生产出满足市场服务要求的产品和提供满意的服务，实现企业的质量目标，必须通过建立和健全完善的质量管理体系来实现。

质量管理体系是一个相互影响、彼此制约、相互作用的系统，要求具有很强的操作性、检查性和可验证性。因此，一个物业服务企业所建立的质量管理体系文件构成，分为三个层次，即质量手册、质量体系程序和其他质量文件。其中，其他质量文件包括作业指导书、报告、表格等，是供服务产品生产者使用的、具体、详细的有可操作性的作业文件。

对于物业服务企业来说，在建立完善和健全的质量管理体系的基础上，还必须设计和规划具有统一指导标准以及具体项目落地化、具体操作化等多层次的质量文件。而这种具有较强可操作性的作业指导性资料——物业管理方案，有时能够发挥比质量管理体系文件更重要的实际指导意义。

编者

目 录

前 言

第一课

物业项目概况及服务管理思路的设计与编写 / 1

第一讲 项目概况的设计与编写 / 1

第二讲 服务管理思路的设计与编写 / 4

第二课

物业项目具体服务管理规划的设计与编写 / 7

参考资料 1:【云鼎壹号】二期物业项目节能降耗管理方案 / 37

第三课

服务管理的原则、目标及具体工作计划的设计与编写 / 42

第一讲 服务管理原则的设计与编写 / 42

第二讲 服务管理目标的设计与编写 / 43

第三讲 工作计划的设计与编写 / 45

第四课

物业服务标准的设计与编写 / 49

第五课

组织机构设置的设计与编写 / 51



第一讲 组织机构设置原则的设计与编写 / 51

第二讲 组织机构设置及编制计划的设计与编写 / 53

第六课

物业服务管理体系文件的设计与编写 / 58

第七课

物业项目服务管理基础条件、装备及设备设施计划的设计与编写 / 61

第一讲 基础条件计划的设计与编写 / 61

第二讲 装备及设备设施计划的设计与编写 / 62

第八课

财务管理及经费收支测算的设计与编写 / 69

第一讲 财务管理基本原则的设计与编写 / 69

第二讲 经费收支测算的设计与编写 / 71

第九课

物业管理前期介入与承接查验工作计划的设计与编写 / 80

第一讲 物业管理前期介入工作计划的设计与编写 / 80

第二讲 物业承接查验工作计划的设计与编写 / 83

第十课

服务品质提升方案的设计与编写 / 94

参考资料 2: 园区美化工作指引 / 97

参考资料 3: “安全生产月”活动方案 / 102

附录 / 106

附录 1 业主满意度调查表主体问卷模板 / 106



- 附录2 【云鼎壹号】二期物业项目周边商务信息一览表 / 110
- 附录3 物业服务沟通协调机制运行表 / 113
- 附录4 客户沟通记录表 / 113
- 附录5 【云鼎壹号】二期周边同类项目物业服务费收费标准调研报告 / 114
- 附录6 八类业态物业服务管理规划 / 115

第一课 物业项目概况及服务管理思路的设计与编写

第一讲 项目概况的设计与编写

一、物业项目概况的主要内容

物业项目概况的内容主要包括以下几个方面：

- 1) 物业项目所处的地理位置。
- 2) 物业项目开发商、建筑商的基本信息。
- 3) 物业项目的总占地面积、总建筑面积、外围绿化面积、总楼幢数等基础数据资料。
- 4) 物业项目园林景观、配套设施等方面的基本情况。
- 5) 物业项目的内外部停车位数量，主要通道及出入口等基本情况。
- 6) 物业项目的竣工验收时间与交付使用时间等。

二、物业项目概况设计与编写的主要要求

通过对物业项目概况主要内容的收集与整理，对即将接管、服务的物业项目基本情况进行分析。在此基础上，对物业项目做基本定位规划，根据服务需求、现实条件与基本特点，设计基本服务目标，预测目标实现的现实可行性。

同时，物业项目概况信息的收集与整理，也为物业服务企业下一阶段的人员、设备、资金等服务资源的配置预测，准备基础数据资料。



三、设计与编写范例

【云鼎壹号】二期物业项目概况

【云鼎壹号】物业项目位于新疆维吾尔自治区乌鲁木齐市米东区米东南路950号，由ZH地产开发，中建新疆建工集团承建。

项目总建设用地面积32.35万 m^2 ，总建筑面积76万 m^2 ，计容面积62.11万 m^2 。内部总计14块建筑用地被分割为南北两区，如图1-1所示，综合绿化率达到35%。规划约4.5万 m^2 社区商业配套用于满足业主日常生活需求，6000 m^2 南北双幼儿园，项目内市84中（含小学部、初中部），一站式教育配套，3块绿化用地统一规划，约4.7万 m^2 集中绿地公园，尽享富氧生态生活。

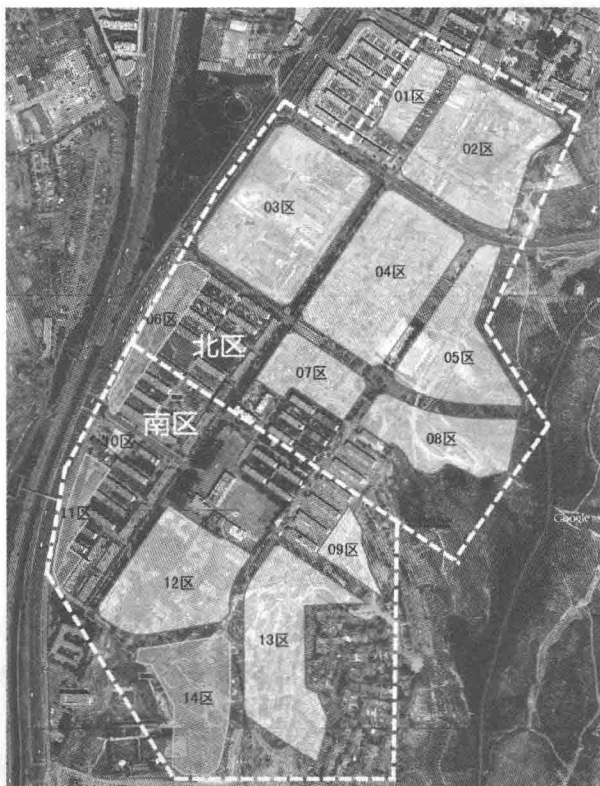


图 1-1 【云鼎壹号】项目总规划图



其中,二期地上建筑部分,总建筑面积 140883.50m^2 ,住宅(含阳台)建筑面积 108800.92m^2 ,商业建筑面积 2354m^2 ,其他为物业管理、社区办公、社区卫生站、文化活动站、公厕等附属建筑。地下建筑部分,地下车库建筑面积 32082.58m^2 ,其他为消防水池及水泵房、配电室等附属建筑。

【云鼎壹号】二期物业项目楼宇共计11幢,楼宇分布如图1-2所示。其中住宅11幢,4幢地上28层高层住宅,3幢地上18层高层住宅,4幢地上11层小高层住宅,住宅总套数1100套。机动车总停车位596个,全部为地下车库车位。项目实行全封闭式管理,规划主出入口4个,日常物业管理过程中保留2个,其余2个将作为消防应急通道。



图1-2 【云鼎壹号】二期鸟瞰图

项目计划于2017年6月30日竣工验收,2017年9月30日正式交付使用。

在进行充分市场调研与项目现场踏勘的基础上经过综合分析,【云鼎壹号】二期物业项目地理位置优越、自然环境优美、建筑品位独特、基础设施良好、使用功能齐全、服务需求高端。该物业项目基础条件较好,服务标准较高,具有提供较高品质物业服务的实际可操作性,通过专业化、高品质的物业服务,可实现该物业项目的各项预期服务目标。



第二讲 服务管理思路的设计与编写

一、物业项目服务管理总体思路的主要内容

通过对特定项目物业服务的突出特点分析，对服务整体规划进行准确定位，并设计服务管理的总体思路。

二、物业项目服务管理总体思路设计与编写的主要要求

这部分内容在整个方案的设计规划中起到总领全局的作用，是综合表现物业项目整体服务基本定位与服务总体设计的重要内容之一。这一部分内容要求编写者结合项目的特点与条件，设计与规划服务管理总体定位。

在分析透彻、思路清晰、结合实际、定位准确的前提下，通过对物业项目的物业服务突出特点需求进行分析，对服务整体规划进行准确定位，并设计服务管理的总体思路。

三、设计与编写范例

【云鼎壹号】物业项目服务管理总体思路

1. 服务理念

“精诚服务、精彩生活”“物有所依、业有所托”，这是 ZH 物业对 ZH 业主的庄重承诺，也是【云鼎壹号】二期物业服务管理的基本理念。

2. 质量方针

ZH 物业的服务质量管理方针是：守法诚信、关爱身心；绿色环保、安全温馨；追求卓越、持续创新。

“守法诚信”。严格遵守和执行国家法律、法规、政策与制度，诚以待人，注重信誉，为业主提供优质服务，确保业主满意。

“关爱身心”。视员工为公司之本，视业主为关注焦点，关注员工和业主的身心健康与安全，激励和发挥员工的创造性和积极性，满足业主的需求和期望。

“绿色环保”。绿化、美化、净化，预防污染，节能降耗，不断地向业主和员工进行环保宣传教育，为业主创造一个清新、优美、洁净的生活和工作环境。



“安全温馨”。实行全员、全过程、全方位的安全管理，以人的安全行为以及物的安全状态为基础，确保业主的舒适和方便，使员工有归属感，使业主有温馨感。

“追求卓越”。追求完美的管理精神和管理文化，在改进中发展，在发展中改进，不断实现 PDCA 的良性循环。

“持续创新”。不断提高管理水平，以精品服务回报业主、回报社会，以管理创新、服务创新来实现持续创新。

3. 利润原则

普通居住型物业的服务费用标准普遍低于其他业态，因此，物业服务管理总体思路中，有效控制成本是重要因素之一。

有效控制成本与保持服务品质看似是一对无法调和的矛盾——双刃剑，要实现这矛盾双方的共赢，关键在于要找到损与利的平衡点。

凸显服务特质，体现细节差异，要从低成本投入，甚至无成本投入来进行具体规划设计。通过软性服务的品质来实现企业的价值目标，这是物业服务行业的内功，也是物业服务管理项目方案设计中需要考量的侧重点之一。通过有效控制并降低运营成本，实现阳光下的利润，是一个健康的物业服务企业发展的必经之路。

4. 品牌目标

普通居住型物业项目，由于其与广大普通居民的日常生活紧密联系，甚至可以说与所有生活百态水乳交融、休戚相关，因此，也具有其他物业服务业态无可比拟的特殊市场口碑传播效应。但应注意，这种传播方式对项目毁损或褒誉的影响与作用都是巨大的。

要保持这类常规业态在物业服务市场中强劲的生命力，物业服务企业必须充分运用这种得天独厚的资源条件，作为企业品牌效应建立最有力的市场武器。

【云鼎壹号】物业项目将把促进企业品牌在新疆地区的落地与成长作为重要的经营管理目标之一。

5. 服务定位

目前规划已确定的二期，以“现代简约的田园之城”为设计理念指导，通过不同组团的景观设计，多场景地创造现代手法的居住化体验，建立一个具有强烈识别性，多功能的居住空间。整体设计以尊贵感、仪式感、静谧感、韵律



感为原则。创造出多重体验相结合的居住感受。

项目的业主定位为：中高端改善型客群为主，片区身份感强，在关注社区整体品质的同时，对红光山稀缺区位和环境资源拥有强烈的占有欲。项目的硬件配置为物业管理服务定位指明了方向。

该项目物业管理服务必须与项目硬件配置相匹配；必须与业主高档生活（包括精神与物质方面）的需求相适应。满足开发建设单位的设计规划需要，满足业主高档精神生活、物质生活的需求。

根据【云鼎壹号】二期物业项目的现实服务需求与项目的客观具体状况，该物业项目的服务目标定位为：重点突出“尊贵、安全、格调”。打造红光山首席景观人文居住区，创建国内一流住宅类物业服务管理项目。

第二课 物业项目具体服务管理规划的设计与编写

一、物业项目具体服务管理规划的主要内容

物业项目的具体服务管理规划，就是通过对物业项目的整体服务管理定位，规划与设计具体的服务管理模式。

二、物业项目具体服务管理规划设计与编写的主要要求

结合实际、针对性强、规划专业、措施具体、方法明确、特色突出。

- 1) 结合“实际”，以项目的实际状况为基本依据，避免闭门造车。
- 2) “针对”性强，针对项目特定的业态、定位、特点、需求进行设计规划。
- 3) 规划“专业”，运用专业的技术手段设计规划专业的服务管理方案。
- 4) 措施“具体”，设计规划具体的、落地化的服务管理措施。
- 5) 方法“明确”，实施的方法要求明确，避免华而不实与纸上谈兵。
- 6) “特色”突出，有特色才有生命力，凸显特色是设计规划的重要目标。

三、设计与编写范例

【云鼎壹号】二期物业项目具体服务管理规划

【云鼎壹号】二期物业项目的服务管理规划，就是在物业项目服务管理总体思路的基础上，具体设计的服务管理思路。

主要包括以下 12 项具体内容。

（一）客户导向服务模式

以确立“客户为中心”作为物业服务管理的基本出发点。

1. 以满足“客户诉求”为优质物业服务产品的设计基础

国内许多优秀的企业对于“应对客户诉求”已经给予了我们完美的诠释。



现已成为世界级的 IT 企业——华为曾提出过：服务对象向我们提出服务需求，是我们最大的荣幸。

以投诉为例。投诉对于任何一个物业服务企业而言，无论建立起怎样先进、完备的服务质量管理体系，服务对象对于服务质量的投诉都是难以完全避免的。因为投诉永远是伴随物业服务企业的客观存在。

而投诉对于物业服务企业来说，同时具有两方面影响。

1) 消极影响——投诉是服务对象对服务产品质量所传递的一种危险信号。这个信号可以清晰地告诉提供服务的企业，对投诉如果处理失当，将失去服务对象的信任与忠诚，最终失去顾客。

2) 积极影响——从另一个角度而言，投诉其实是服务对象对服务体系给予的一种最直接的外部检验，客户投诉可以发挥企业质量管理体系中任何一种内部检验手段都无法达到的实际效能。

对投诉的处理，简而言之就是一句话，“把坏事变好事”，正确处理投诉可以提高服务品质，增强企业的市场核心竞争力。

【云鼎壹号】物业项目中对于任何服务对象的投诉，物业服务管理方都将坚持一个基本准则：客户永远是对的。把“对”永远留给对方，把“错”永远留给自己。这一点，在任何情况下，都不容动摇。

不仅要确立正确的投诉观，而且要最大限度地发挥投诉对于物业服务品质、服务管理体系的促进效能。

2. 以提高“业主满意度”为物业服务工作流程的管理依据

业主满意度调查是物业服务企业客情监测体系中的一种常规手段，调查工作的具体实施流程如图 2-1 所示。《业主满意度调查表主体问卷模板》见附录 1。

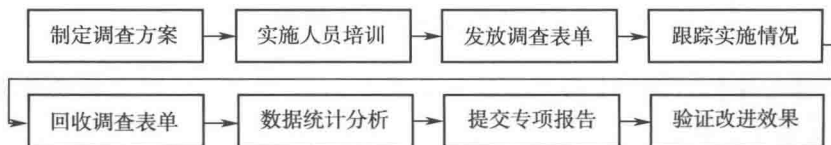


图 2-1 业主满意度调查工作的具体实施流程

在【云鼎壹号】物业项目实施此项工作时，要把握以下 7 个关键点：

(1) 实施的频率

【云鼎壹号】物业项目业主满意度调查工作的实施频率，设定为通常一年二



次, 分上、下半年分别实施。以公司品质管理部为主导, 通过电话征询为主, 其他方式为辅的模式, 实现服务对象征询全覆盖。如果发生服务品质波动较大的状况, 根据具体情况适度增加, 但实施的频率不会过高, 避免引起被调查业主的反感。同时, 原则上不做频率降低的调整。

(2) 实施的具体时间

根据【云鼎壹号】物业项目的物业业态、业主的差异性, 常规性业主满意度调查工作的具体日期选择每年6月中旬与12月中旬实施; 具体进行的时间设定的原则是避免打扰业主的正常工作与生活秩序。

(3) 调查人员的专业培训

业主满意度调查是一项专业的工作, 实施调查的工作人员必须经过专业的培训, 达到此项工作的具体要求后才能实施。培训与考核通常选择在实施调查工作前的一个月左右进行。

(4) 调查方式的具体选择

注意选择业主容易接受的调查形式, 以电话调查为主, 同时采取调查问卷、登门拜访、电子信息等各种调查方式交替使用的方式。

(5) 调查内容的综合设计

根据【云鼎壹号】物业项目各阶段服务工作的重点, 以及业主普遍关注的方向, 调查工作的目标等设计调查的内容, 避免千篇一律走形式。

(6) 调查结果的统计及实际运用

调查结果的统计要客观、真实、有效, 并根据调查结果调整下阶段具体工作计划与方向。同时, 将业主满意度调查结果与项目及各专业职能的服务品质考核有效连接, 以此来促进各项服务工作质量的持续提升。

(7) 多种调查模式的有效导入

【云鼎壹号】物业项目中的业主满意度调查工作, 将融入不定期的“第三方调查”模式。

“第三方调查”是指调查的主体由物业服务供求双方之外的第三方来实施, 并对服务质量进行客观公正的评价, 从而促进服务水平不断提升的一种服务质量调查模式。“第三方调查”模式是物业服务企业实施业主满意度调查的一种客观、科学、有效的新模式。“第三方调查”模式是物业服务监测体系中一种有效的手段, 它具有三方面优势。



首先是客观性，能够规避自我评价模式的局限性，最大程度减少服务质量评价体系中人为因素的干扰。

其次是专业性，引入外部监控元素，使整个体系的专业性处于不断上升的态势。

最后是经济性，这对于专业的物业公司也是一个必须要考虑的因素。

3. 以实现“持续改进”为物业服务超前品质的保证

对【云鼎壹号】二期物业项目的服务管理标准、流程与作业保持持续改进的思想与态度，这也是一个物业服务企业管理水平不断提升的重要标志之一。

以善于自我发现问题为前提，同时，建立起一个长期高效的自我反省与督导检查机制，并有意识地使这种作风在长期的发展过程中固化下来。

持续改进可采取的具体方法有：建立量化管理机制，引入全面质量管理，促使整个企业对服务管理工作群策群力等。

使所有人员认同“不能发现问题是可耻的”，并将结果纳入企业绩效考核体系，纳入企业激励机制，纳入企业文化建设。

（二）质量管理点面结合

质量管理是物业服务管理永远不变的主体。

质量管理的全过程，简而言之，就是设计完善、系统的质量控制体系，建立行之有效的质量管理文件，明确责任明晰的质量管理责任，预先设定严密的质量控制流程与措施，过程执行严格的质量检验制度，全面实施具体的质量保证方案，通过统一规范的质量管理认证，保证持续、有效的质量改进。

因此，对【云鼎壹号】二期物业项目而言，质量管理的基本内容包括：质量体系、质量文件、质量责任、质量控制、质量检验、质量保证、质量认证、质量改进8个方面。

在质量管理体系的支撑下，还要辅以服务关键点、服务错误细节定位管理两项辅助管理手段，点面结合，形成完整的质量管理体系系统。

1. 以质量管理体系8项原则为物业服务管理的基本实施原则

（1）“以客户为关注焦点”原则

也就是客户导向。深刻解读业主对物业服务产品的价格、质量的预期值，最大限度地寻求服务供求双方利益的最佳平衡点，将业主满意度设定为物业服务管理的基本出发点，并使整个服务管理团队为之付出全部智慧与努力。