

企业项目化管理系列丛书

物业服务项目化管理指南

——物业服务项目基于项目管理
知识体系的系统解决方案

刘长进 编著

物业服务项目施行项目化管理的科学路径
缔造规范化物业服务精品项目的实用指南

 机械工业出版社
China Machine Press



企业项目化管理系列丛书

物业服务项目化管理指南

——物业服务项目基于项目管理
知识体系的系统解决方案

刘长进 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书简述了物业服务项目全生命周期运作模型，将项目管理知识体系中十大管理要素与物业服务项目有机融合，并就应用效果评估方式进行了阐述，同时围绕项目管理涉及的有效工具进行了详细介绍。本书将项目管理理论在物业服务项目工作中全面转化，建立了项目管理知识体系在物业服务领域的应用路径，以便物业管理行业从业者能够掌握相关的管理工具和实践方法，并在工作中加以灵活使用。本书适合从事物业服务项目管理的企业、项目负责人及相关管理人员阅读。

图书在版编目（CIP）数据

物业服务项目化管理指南：物业服务项目基于项目管理知识体系的系统
解决方案/刘长进编著. —北京：机械工业出版社，2017.9

（企业项目化管理系列丛书）

ISBN 978-7-111-57998-4

I. ①物… II. ①刘… III. ①物业管理—商业服务—项目管理—指南
IV. ①F293.347-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 226714 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：张星明

责任编辑：白莉

责任校对：孙东健

装帧设计：郝子逸

2017 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

210mm×285mm·12.75 印张·330 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-57998-4

定价：42.00 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

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

物业管理行业三十多年的发展历程，也是具有中国特色物业管理理论自我完善的过程，许多先进的管理理论被应用到物业服务实践当中，发挥了重要的作用。物业管理行业的迅猛发展得益于行业能够兼收并蓄，善于吸收消化先进的管理理论和经验。

在《物业服务项目化管理指南——物业服务项目基于项目管理知识体系的系统解决方案》一书中，作者将物业管理实践经验和理论与项目管理知识体系相结合，论述了如何通过对物业服务全生命周期的管控，实现优质、稳定的品质服务，将完整的物业服务项目管理知识体系展示给读者，适用于不同业态的物业服务项目管理者使用，让物业管理行业各类人员都能看得懂、学得会、做得到，是一部很有价值的参考工具书。

书中既有宏观视角的思考，又有匠人精神的挖掘。物业服务项目全生命周期的运作模型、物业服务的整合管理都要求管理者从更高、更全面的视角来考量物业服务、设计物业服务、运营物业服务。物业服务企业的基础服务是企业生存的根本，行业从业人员要传承匠人精神，做到专注、专业、专研，把物业服务的每一个模块做好做精，品质服务自然会呈现出来。针对不同的管理模块，本书给出了针对性的解决方案，可以看出很多感悟和操作的手法都来自管理一线，非常精准有效。

本书作者向我们展现了一种崭新的项目化思维方式，即企业要按照每一个项目的具体情况对服务进行设计、管控、传递，只有服务的全过程得以控制，才能保证产出优质的服务结果。

物业服务提供的是一种无形有价值的服务。本书给出了物业服务的标准化模块，让服务的测量和评价路径变得非常清晰。未来，如果能够借助互联网的力量，将对突破项目管理的瓶颈、提升物业服务水平和质量，将大有裨益。

中国物业管理协会会长 沈建忠

推荐序二

天津市物业管理行业发展已二十余年，本书作者亲历了物业管理行业的发展过程，在工作之余能够将所学、所悟与物业管理实践相结合，编写出一本具有实践指导价值的参考书，无论是对企业从业人员还是对物业管理行业都会有所帮助。

本书是作者多年从事物业管理工作的实践总结，具有下列特点：

一是贴近物业服务实际，便于掌握。本书中凡涉及项目管理知识体系的讲解，均结合物业服务实际进行了全面转化，把复杂的项目管理知识体系用易于理解的文字表达出来，能够使读者在循序渐进的过程中逐步掌握项目管理精髓，有利于企业各类人员掌握项目管理理论，灵活运用项目管理知识中的概念，进而用理论指导出最佳管理实践。

二是给出了规范的实践工具和文档模板，便于推广。本书的知识系统框架清晰，内容层次合理，给出了广泛且实用的实践工具和文档模板，能够提升项目的服务品质，进而可在不同类型的项目中重复使用。在物业管理行业大力弘扬工匠精神的今天，本书具有理论指导性和实践操作性等特点，值得在物业服务实践中广泛推广。

三是贴近管理岗位需要，便于应用。本书围绕项目管理岗位人员的学习成长需要，给出了物业服务项目生命周期所需的各类管理工具与知识资源，能够为物业服务项目各类管理人员的快速成长提供帮助，是有价值的管理智库。无论是复杂还是简单的物业服务项目，无论是对新入职的项目成员还是对有一定工作经验的项目管理者，本书都将发挥有益的指导和帮助作用。

本书的出版，有助于让更多的行业从业人员以科学的管理守住行业品质为本的根基，以优化日常管理输出服务精品，以完美的项目服务质量赢得广大业主的由衷信赖，不断让项目管理理论与物业服务实践结出更加丰硕的成果。

陈恒斌

推荐序三

企业智能化、服务化和项目化是一种势不可挡的发展趋势。智能化和服务化的发展，使得企业变得越来越虚拟化和动态化，而动态化恰恰是企业项目化的一个最基本的根源。

企业项目化既是一种可测度的结果，更是一个可以管控的演变过程，管好这个过程对企业的竞争、生存和发展具有极为重要的现实意义和战略意义，它既需要创新性的理论、理念、战略和管理模式，也需要创新性的实践。可喜的是，近些年来天津道特咨询公司与南开大学商学院部分教授以及全国许多企业合作，对企业项目化管理在实践和理论两个方面都进行了卓有成效的探索，除完成了多个重大的企业项目化管理项目之外，也在理论创新和知识库建设等方面取得了不菲的积淀，一系列相关著作将陆续出版。

刘长进经理的《物业服务项目化管理指南——物业服务项目基于项目管理知识体系的系统解决方案》依托企业项目化管理的理论框架，在阐明物业服务的行业特征、面临的竞争环境与挑战及其项目化管理的基本理念和思路的基础上，借用项目管理知识体系9个方面的要素和管理要点，重点从运营层面对物业企业服务项目化过程中的管理范围、要素、模式和方法进行了详细的探讨。书中不仅包含了大量的实例、数据、工具等颇有实际应用价值的内容，而且包含了作者多年从事物业管理的经验、思考和创新性见解。

愿本书的出版对企业项目化管理和服务管理的进一步实际应用和理论探索产生正能量。

南开大学 MBA 专家委员会主席、博士生导师 张金成

自序

《物业服务项目化管理指南——物业服务项目基于项目管理知识体系的系统解决方案》一书的内容是经过管理实践萃取而成的物业项目管理精华，体现了物业项目服务实践经验与项目管理理论的深度融合，可为物业从业人员快速掌握物业服务提供路径与方法，是各级物业管理者必备的服务操作手册。

猛将起于兵卒，宰相发于州郡。每一名优秀的物业服务企业管理者都必须有丰富的项目管理实践，唯有实践方可激发管理潜力，收获真知。物业服务项目经理的成长在不同的企业虽然有着不同的路径，但是对项目经理的要求却大同小异，均需具备较为全面的技能与素质。由于禀赋、知识、能力上的差异，项目经理成长的速度与历程各不相同。本书希望通过项目管理这一先进的管理理论，为读者描绘出系统的、科学的、精准的物业服务生命周期和组成模块，使读者迅速掌握物业服务的特点和难点，进而学会开展优质物业服务的方法。

2012年，笔者开始担任天津天孚物业管理有限公司总经理。如何让众多项目均能为客户提供稳定同质的服务产品，使企业实现控制与灵活的平衡，都需要管理者一一破解。而韩连胜博士带领下的道特企业管理咨询有限公司给出了系统性解决方案，让企业走上了项目化管理道路。

本书共分为十四章，第一章为基本概念介绍，第二章介绍了物业服务项目全生命周期运作模型，第三章至第十二章为项目管理知识体系中十大管理要素（整合、范围、时间、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人）及其与物业项目应用融合的详尽介绍。第十三章就物业服务项目应用项目管理知识体系的效果评估方式进行了阐述，第十四章围绕项目管理涉及的有效工具进行了详细介绍。

为帮助广大读者、物业同仁更好地了解项目管理在物业服务项目中的应用方式，除介绍项目管理知识体系的基础概念与涵盖内容外，笔者重点结合多年来的实践经验，对项目管理工具在物业服务项目中的应用做出了细致转化，并采取具体案例介绍的方式将转化成果与物业服务项目工作实际进行了衔接。此外，为方便大家阅读及阅后查询，笔者还在书后附了本书重要案例索引，以飨读者。

本书最为适合的读者群体大致有以下几类：一是物业管理行业内部的中高层管理者，特别是项目经理；二是致力于物业项目化管理研究的专业人士；三是基于项目化管理工具，开展物业管理行业面向现代服务业转型升级研究的各级专家学者等。

刘长进

目 录

推荐序一
推荐序二
推荐序三
自 序

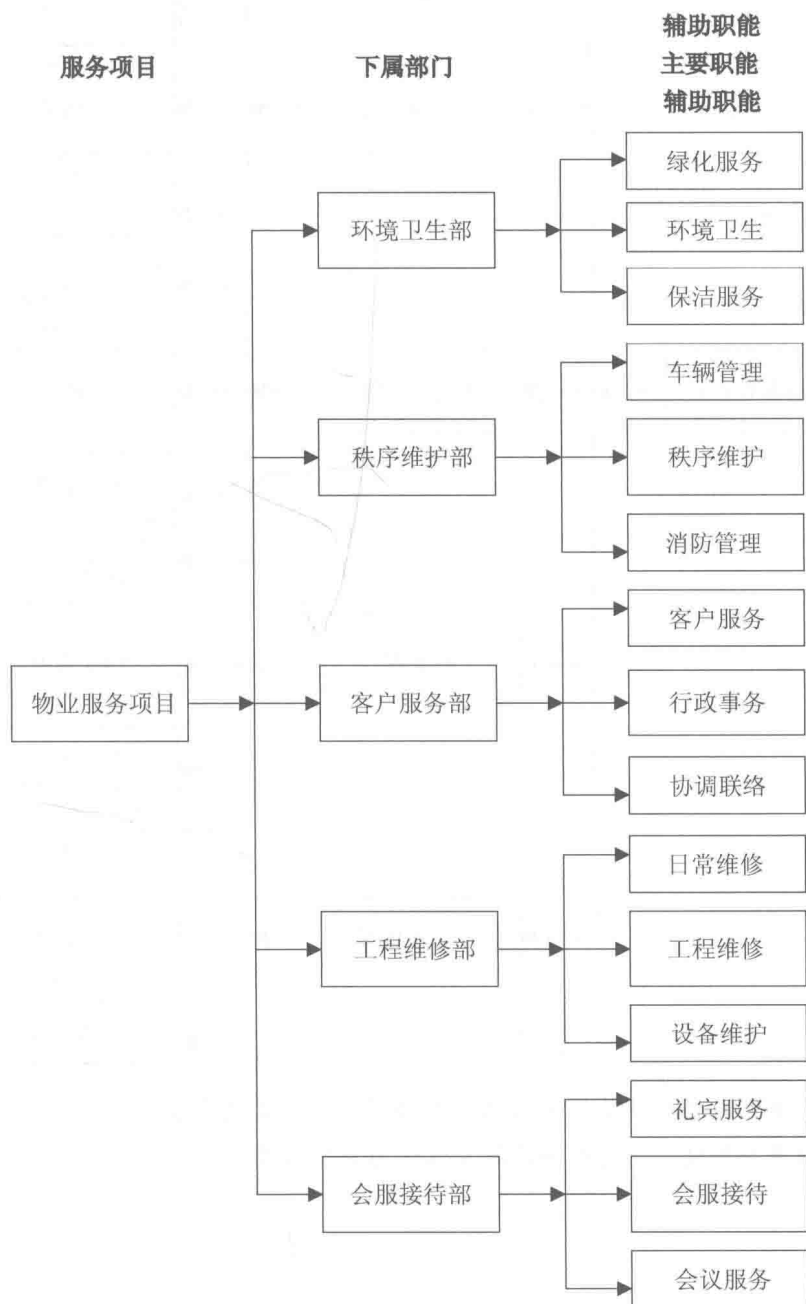
阅读提示	1
阅读导图	3
第一章 物业项目的基本概念	5
第一节 物业管理相关概念	5
第二节 物业服务项目管理	7
第二章 物业服务项目全生命周期运作模型	12
第一节 物业服务项目运作模型	12
第二节 物业服务设计阶段（项目概念阶段）	13
第三节 物业服务初始化阶段（项目规划阶段）	15
第四节 物业服务运营阶段（项目实施阶段）	32
第五节 物业服务撤出阶段（项目收尾阶段）	35
第三章 物业服务的整合管理	37
第一节 物业服务整合管理的概念	37
第二节 物业服务整合管理的应用	38
第三节 物业服务接触	48
第四节 整合管理应用案例思考——综合换乘楼项目投标全过程管理	53
第四章 物业服务的范围管理	55
第一节 物业服务范围管理的概念	55
第二节 物业服务项目生命周期各阶段的范围管理	60
第三节 物业服务运营 + 特约服务的范围管理	70
第四节 范围管理应用案例思考——住宅小区项目的前期范围管理	77

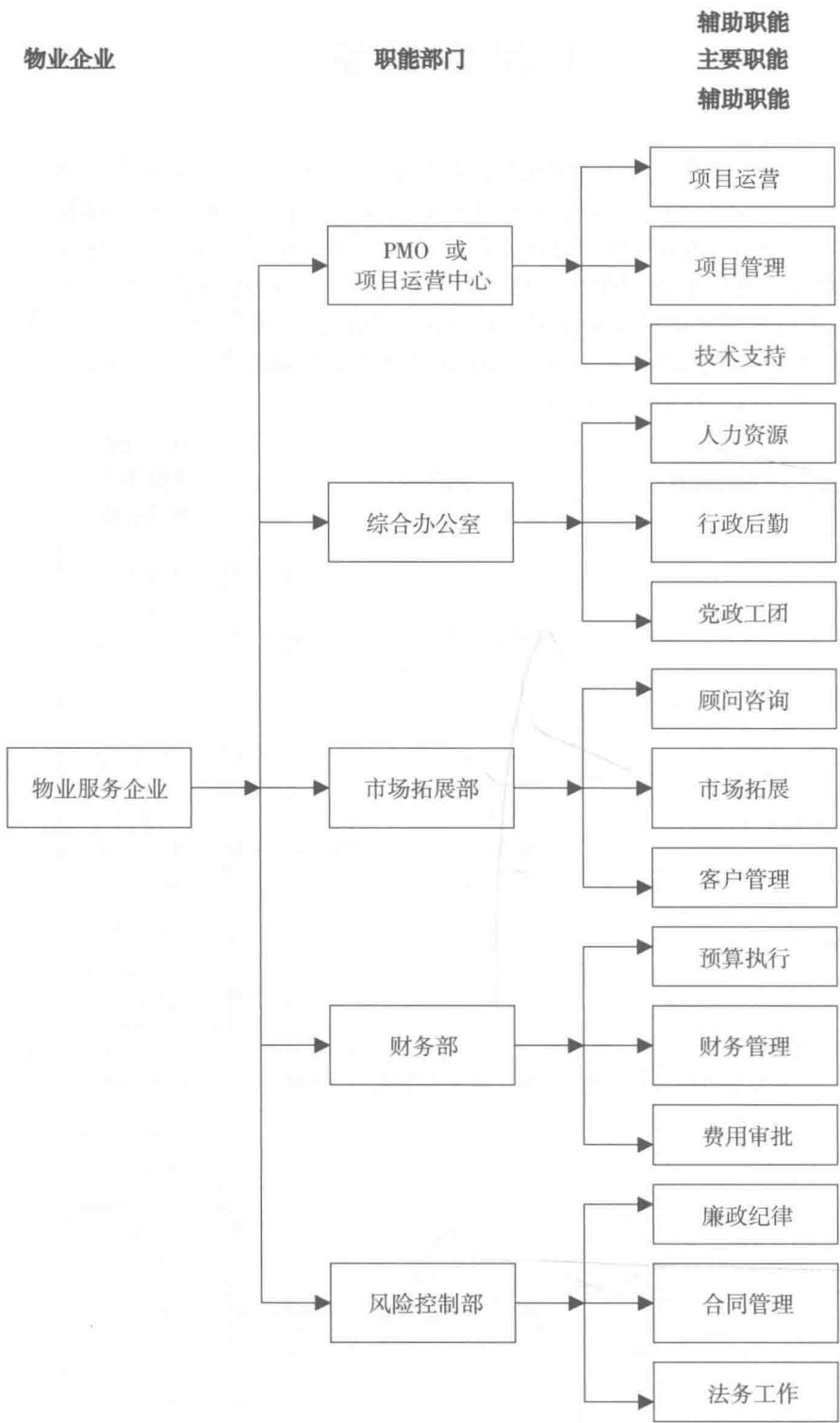
第五章 物业服务的时间管理	78
第一节 物业服务时间管理的概念	78
第二节 物业服务时间管理的应用工具	80
第三节 物业服务时间管理报告	84
第四节 时间管理应用案例思考——住宅小区项目承接查验的时间管理	85
第六章 物业服务的成本管理	87
第一节 物业服务成本管理的概念	87
第二节 物业服务成本管理的工具	101
第三节 物业服务成本管理的控制报告	104
第四节 成本管理应用案例思考——物业社区的成本管控方法	106
第七章 物业服务的质量管理	107
第一节 物业服务质量管理的概念	107
第二节 物业服务的质量规划	110
第三节 物业服务的质量保证	114
第四节 物业服务的质量控制	118
第五节 质量管理应用案例思考——办公楼宇项目的服务质量管理	125
第八章 物业服务的人力资源管理	126
第一节 物业服务人力资源管理的概念	126
第二节 物业服务人力资源管理的人员组织、团队发展与岗位评价	127
第三节 人力资源管理应用案例思考——搭建物业项目员工培训体系	133
第九章 物业服务的沟通管理	135
第一节 物业服务沟通管理的概念	135
第二节 物业服务沟通的开展方式	136
第三节 物业服务沟通的进展报告	138
第四节 沟通管理应用案例思考——办公楼宇项目的可视化信息传递	143
第五节 沟通管理应用案例思考——住宅小区项目的调价沟通	143
第十章 物业服务的风险管理	144
第一节 物业服务风险管理的概念	144
第二节 物业服务风险的识别与评估	146
第三节 物业服务风险的应对	153
第四节 物业服务风险的控制	155

第五节	风险管理应用案例思考——住宅小区项目的前期风险管理	156
第六节	风险管理应用案例思考——物业服务企业与物业项目关联风险的控制与管理	156
第十一章	物业服务的采购管理	158
第一节	物业服务采购管理的概念	158
第二节	物业服务的采购计划	159
第三节	物业服务的采购合同管理	160
第四节	物业服务的采购方式	162
第五节	采购管理应用案例思考——针对维修耗材的管控	163
第十二章	物业项目的干系人管理	164
第一节	物业项目干系人的识别	164
第二节	物业项目干系人的识别举例	165
第三节	物业项目与干系人沟通中的关注点	167
第四节	干系人管理应用案例思考——社会重点关注事项解析	169
第十三章	物业服务的项目评估	170
第一节	项目管理评估的概念与方法	170
第二节	物业项目成熟度模型的应用方式	171
第十四章	有效的管理工具	177
第一节	RACI 模型	177
第二节	戴明环 (PDCA 循环)	178
第三节	报告	179
第四节	会议	180
第五节	预算	183
第六节	日志	185
附录	本书中重要案例索引	187
参考文献		188
后 记		189

阅读提示

本书将依托项目管理理论，为读者阐述如何将物业服务与项目管理要素进行融合，并应用于物业服务的项目管理实践，以便于大家掌握相关的工具和方法，并在工作中能够灵活使用。为了便于在后续的章节中对项目管理知识进行讲解和延伸，在此给出一个物业服务项目的下属部门配置，以及一个相对常见的物业服务企业职能部门配置，对于部门也给出了职能的介绍（只是一个示意而非全部职能），以方便读者更好地理解项目管理知识及后附的案例内容，避免引发歧义。此外，对于业主、住户、物业使用人等客户称谓问题，在不违反物业服务相关要求的前提下，尽可能采取“客户”（包含了业主和物业使用人）这一称谓，以免造成混淆。





注：如后续文中案例或举例涉及的项目及企业部门配置与上述配置存在出入，则文中将列出具体职能配置，以方便读者的阅读。上述的部门配置仅作为常规参考。

阅读导图



第一章

物业项目的基本概念



本章精要

阅读本书的读者可能大多从物业服务工作，在理解物业服务项目思维之前，有必要先搞清楚物业管理、物业服务、物业服务项目管理等概念，以及相关的理论特征，这样有助于结合理论知识尽快掌握应用思路。

第一节 物业管理相关概念

要理解物业管理，首先就需要梳理物业管理的相关知识。读者可从如下角度进行了解。

一、物业的概念及其特征

“物业”这个词汇最早来自香港方言。它被译作 Real Property 或 Real Estate，即房地产或不动产。我国港澳地区及东南亚一些国家把物业作为房地产或不动产的别称或者同义词。我国香港《差饷条例》规定：“物业”指任何土地（包括水淹部分）或任何楼宇、建筑物或其中部分，作为独立或个别租赁单位或拥有单位，或因获得许可而拥有或使用者。

如果将房地产或不动产定义为宏观层面，那么物业的概念则更为微观。它一般指正在或已投入使用的各类建筑物及其配套设施、附属设备、相关场地等组成的房地产单元。物业是有规模之分的，它可以依据区域空间做出相对应的分割，也可以是群体式建筑，如住宅小区；还有可能为单体建筑，如写字楼、商厦、厂房或仓库等。

从实物的形态来看，一个相对完整的物业，至少包括下列部分：

一是建筑物。广义的建筑物概念是指人工建造的所有建造物，包括房屋和构筑物；狭义的建筑物仅指房屋，不包括构筑物。

二是设施。一般包括配套的管路、线路，如消防、强弱电、路灯照明、上下水道以及一些室外的公共建筑设施，如医院、幼儿园等。

三是设备。主要包括配套的机电设备、专业机械，如发电机、电梯、空调等。

四是场地。指待开发建设的露天活动区域、空地，包括建筑地块、停车场、外围庭院等。

物业作为一种商品，有自己独特的性质。它既包括不动产，也包括附着在不动产上面的设备等动产。它具有以下特征：

一是固定性。由于建筑物及其相关场地坐落在一个具体的固定位置，决定了建筑物的不可移动性或位置的确定性。

二是耐久性。建筑物及其相关设施，其寿命可达数十年乃至上百年。由于其寿命耐久，可以给所有者带来持续不断的价值。

三是多样性。主要表现在建筑物构造、外观、功能等形式的多样性，它们能够满足使用者的不同需求。

四是价值高。物业的价值高是指其不但销售单价高，而且单件物业的价值总量大。一般情况下，它是某一家庭中价值最高的商品，需要较长时间的资金积累才能够被购买。

物业的特点是客户理解物业服务的起点，这些特点也是物业服务从业人员展开工作的基础。当我们能够换位思考的时候，各种问题就不再难以解决。

二、物业管理与物业服务

1. 物业管理和物业服务的概念

在我国，物业管理最早用来简述物业行业的内容实质，其核心之意更多的是对房屋的管理，而弱化了服务的部分。随着行业的发展，无论是学术界还是实践界都习惯使用“物业管理”一词。

关于物业管理的解释，目前较为趋于一致，并能够得到一定认同的是广义的物业管理和狭义的物业管理两种表述。

广义的物业管理，主要体现在物业的寿命周期。它是采取科学的管理与系统的技术方法，将物业的使用功效与经济价值加以体现。通过就物业领域开展全方位、全过程管理，为物业的所有者（产权人）及使用者输出细致周到的服务。广义的物业管理，覆盖面大、涉及范围广，它涵盖了物业寿命周期内的主要管理与服务，包括：开发建设、营销招租、装饰装修，并可为物业所有者或使用者的运营、销售、生产、生活等提供多样的配套的服务（具备一定的后勤保障功能）。

狭义的物业管理，一般体现在委托管理方面。它需要由物业服务组织或企业接受业主的委托，依据双方合同的约定，为业主、物业使用人等提供具备专业技术和运作能力的管理和服务。狭义物业管理的范畴包括：物业周边的环境卫生、绿化养护、秩序维护、共用部位及共用设施设备维修养护等。上述事项需要由物业服务的提供方输出专业化管理，实现多角度服务。

广义的物业管理的领域更加宽泛，涉及了物业寿命周期的全部。狭义的物业管理则突出了委托实施物业管理的市场化行为，更多地体现了物业使用期间的管理与服务。从目前的应用情况及理解方式来看，由于受到起步相对晚、认识差异大等多种因素的限制和影响，在社会公众乃至业界从业者中，对于狭义物业管理概念的使用和认知远多于广义的物业管理，广义的物业管理概念的普及还尚待时日。

2007年颁布的《物权法》为厘清“物业管理”提供了理论架构和制度基础。物业管理既包括对物的管理也包括对人的管理，其管理主体都是业主，其管理权源自建筑物区分所有权的成员权。《物权法》第81条将物业企业从事的工作称之为“物业服务”。随后，国务院《物业管理条例》随之做出修订，把“物业管理企业”改为“物业服务企业”。因此，建筑物区分所有权理论是物业管理的法律学基础，物业管理关系的主体是全体业主，物业服务关系的主体是业主和物业服务企业。

通过“物业管理”称谓向“物业服务”的变化，可以看出，物业管理与物业服务在主体、性质、