



第2版

内含流程图、实用工作表单
及物业管理相关法规

物业管理培训读本

WUYE GUANLI
GONGZUO LIUCHENG YU GONGZUO BIAOZHUN

物业管理 工作流程 与 工作标准



周志宏◎主编

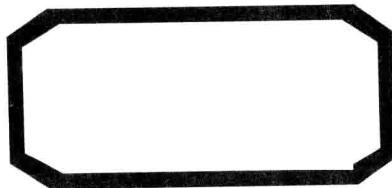
- 规范、精细的管理方案
- 简练、实用的工作指导

 中国纺织出版社



第2版

内
及



物业管理培训读本

WUYE GUANLI
GONGZUO LIUCHENG YU GONGZUO BIAOZHUN

物业管理 工作流程 与 工作标准



周志宏◎主编

- 规范、精细的管理方案
- 简练、实用的工作指导

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书根据物业公司的管理流程,讲解了物业公司的投标、招标管理,物业公司各部门职能分解、质量管理体系,接管、验收管理,环境与绿化管理,设备维护与修缮管理,物品采购、物品使用及报废管理,租赁业务管理,安全服务管理,客户服务管理,人力资源管理,财务管理等内容。

本书采用“流程图+工作标准”的形式,展现了物业公司各项工作管理的流程 and 标准,体现了标准化、规范化、制度化、工具化、流程化、实务化的特点。同时,本版在上一版的基础上进行了一些增补和完善,根据物业管理的特点和实际工作,提出了一些解决问题的详尽措施,旨在从简练、实用、有效的角度,为相关的工作人员提供全面的、精细化的操作实务,为物业公司规范化与精细化管理提供参照范本和工具。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理工作流程与工作标准/周志宏主编.—2版.—北京:中国纺织出版社,2013.7
ISBN 978-7-5064-9594-3

I. ①物… II. ①周… III. ①物业管理 IV.
①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 037113 号

编委会:	颜炳荣	贺政林	刘长江	王旭	贺卓
	曾其全	胡又红	李强	郭育煌	王亚龙
	李春兰	罗益飞	田小芳	谢恩菊	孙超

策划编辑:向连英 特约编辑:邓艳丽 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行
地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124
邮购电话:010-67004461 传真:010-87155801
<http://www.c-textilep.com>
E-mail:faxing@c-textilep.com
三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销
2008 年 10 月第 1 版 2013 年 7 月第 2 版第 4 次印刷
开本:710×1000 1/16 印张:21.5
字数:402 千字 定价:39.80 元(附光盘 1 张)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前 言

现代社会经济高速发展，城市化进程加快，房地产业不断扩大，物业管理随之兴起并蓬勃发展。但我们看到，在物业管理方面或多或少地存在着一些缺陷，因此，严格管理、规范服务、统一标准、科学设计，成为推动我国物业管理行业健康、快速发展的动力与保障。

同时，由于社会在不断地发展，物业管理的对象也日趋复杂和多元化。鉴于此，本书在第一版的基础上，增加了“物业公司各部门职能分解”的内容，还针对物业管理工作中的实际问题，对各个章节进行了全面的完善和提升，提供了解决问题的措施和方案，为相关的物业管理工作人员提供了全面的、规范的、标准化、精细化的操作实务，为物业公司的规范化与精细化管理提供参照范本和工具。

本书以科学缜密的态度，根据物业管理的经营规律，围绕物业公司的组织结构，分别对物业公司的市场发展部、客服中心、工程管理部、环境管理部、质量管理部、行政部、人事部以及财务部等各部门的工作事项，给出了详细的工作流程和工作标准，细化了物业公司各部门、各岗位的职责、制度，还附有部分实用表格。

书中大部分章节采用了“流程图+工作标准”的形式，详细、准确地展现了物业公司各项工作规范化管理的制度和 workflows，体现了很强的操作性和实用性。

作为对物业管理工作的实践探索、理论总结，本书具有以下几个特点：

- 一、内容务实详尽。
- 二、指导性、可操作性强。
- 三、流程化、规范化、标准化。

本书旨在从最基础、最简单、最实用、可操作性的层面，为物业管理人

提供相应的操作实务，也为物业公司走向规范化与标准化管理提供切实可行的方法和解决方案。

物业管理的服务质量，直接关系到业主对居住地和物业管理者的满意程度，因此，它对物业的声誉和经济效益必然产生重大的影响。阅读本书，能够使物业工作人员从中找到便捷、有效的解决问题的方案和措施，并带来操作层面上的借鉴。同时，本书不仅适合物业公司从业人员阅读，企业培训师及各院校相关专业的师生也可以参考使用。

编 者

2013年1月

目 录

CONTENTS



第 1 章	物业管理概述	1
	1.1 物业管理的概念及其特征、功能	2
	1.2 我国物业管理的产生和发展	3
	1.3 物业标准化管理的意义	4
第 2 章	物业公司招标、投标管理	7
	2.1 物业公司招标、投标的组织机构	8
	2.2 物业招标工作程序与工作标准	10
	2.3 物业投标工作与标准	13
第 3 章	物业公司各部门职能分解	21
	3.1 大型物业公司各岗位总示意图	22
	3.2 中型物业公司各岗位总示意图	23
	3.3 物业公司各职能部门具体事项分解	24

第4章 物业接管、验收管理 49

4.1 物业接管、验收工作程序与工作标准 50

4.2 居住小区接管、验收工作程序与工作标准 55

第5章 物业公司质量管理体系 67

5.1 建立质量管理体系的工作程序与工作标准 69

5.2 质量管理手册的编写程序与编写标准 73

5.3 质量管理评审控制程序与工作标准 76

5.4 物业质量记录工作程序与工作标准 87

第6章 物业环境与绿化管理 95

6.1 营建良好的物业环境 96

6.2 环境绿化管理工作程序与工作标准 112

6.3 清洁卫生管理工作程序与工作标准 126

6.4 消杀服务管理工作程序与工作标准 129

6.5 清洁药品使用、保管工作程序与工作标准 135

6.6 物业环境质量管理 137

6.7 社区文化管理工作程序与工作标准 142

6.8 文化娱乐设施管理工作程序与工作标准 146

第7章 物业公司设备维护与修缮管理 149

7.1 设备管理工作程序与工作标准 150

7.2 房屋修理管理工作程序与工作标准 153

7.3 室内装修验收申请工作程序与工作标准	156
7.4 空调运行管理工作程序与工作标准	176
7.5 供排水管理工作程序与工作标准	181
7.6 电梯运行管理工作程序与工作标准	185

第8章 物业公司物品采购、使用及报废管理 191

8.1 物品采购管理工作程序与工作标准	192
8.2 物品领用管理工作程序与工作标准	195
8.3 员工领用、换洗服装管理工作程序与工作标准	199
8.4 仓库备用钥匙管理工作程序与工作标准	200
8.5 物品报废管理工作程序与工作标准	202

第9章 物业租赁业务管理 207

9.1 物业租赁业务管理工作程序与工作标准	209
9.2 物业房屋租赁合同签订程序与工作标准	212

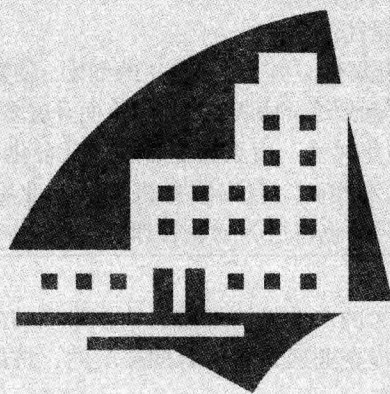
第10章 物业公司安全服务管理 225

10.1 安全服务管理工作程序与工作标准	226
10.2 电梯困人处理程序与工作标准	228
10.3 办理出入证件工作程序与工作标准	231
10.4 入住管理流程与工作细化	233
10.5 社区车辆安全管理工作程序与工作标准	247
10.6 物业小区消防安全管理	251
10.7 盘查可疑人员工作程序与工作标准	255
10.8 打架斗殴事件处理程序与工作标准	257

第 11 章	物业公司客户服务	259
11.1	业主入住、迁入工作程序与工作标准	260
11.2	业主迁出工作程序与工作标准	269
11.3	调解业主纠纷工作程序与工作标准	270
11.4	客户投诉管理工作程序与工作标准	273
11.5	客户回访管理工作程序与工作标准	277
11.6	各部门服务质量调查管理工作程序与工作标准	280
第 12 章	物业公司人力资源管理	285
12.1	员工聘用管理工作程序与工作标准	286
12.2	签订劳动合同管理工作程序与工作标准	294
12.3	员工工资发放管理工作程序与工作标准	296
12.4	员工晋升管理工作程序与工作标准	301
12.5	员工辞退、辞职管理工作程序与工作标准	303
第 13 章	物业公司财务管理	309
13.1	财务预算编制程序与工作标准	310
13.2	财务预算控制程序与控制标准	317
13.3	固定资产管理工作程序与工作标准	321
13.4	成本管理工作程序与工作标准	326
13.5	维修费用管理工作程序与工作标准	332
参考文献		326

第1章

物业管理概述



1.1 物业管理的概念及其特征、功能

物业管理 的概念	物业管理是一种融管理、经营和服务三位一体的专业化管理，也是一种与房地产综合开发、与现代化生产方式相配套的综合性管理。物业管理涉及面相当广泛。它既涉及物业的开发与建设期，也涉及物业的运行、使用期；既包含管理，也包含服务；既具有专业性，又具有普遍性。 根据《物业管理条例》第二条规定，物业管理“是指业主通过选聘物业管理企业，由业主和物业管理企业按照物业服务合同约定，对房屋及配套的设施设备和相关场地进行维修、养护、管理，维护相关区域内的环境卫生和秩序的活动”。这个概念应从以下几个方面理解： 第一，物业管理要由业主选聘的物业管理企业来实现。 第二，物业管理的当事人双方是业主和物业管理企业，通过物业管理服务合同的形式确定其物业管理的权利义务关系。 第三，物业管理的内容是对房屋及配套的设施设备和相关场地进行维修、养护、管理，对相关区域内的环境卫生和秩序进行维护。
物业管理 的特征	1. 社会化。 (1) 社会化的两个基本含义： ① 物业的所有权人要到社会上去选聘物业管理企业。 ② 物业管理企业要到社会上去寻找可以代管的物业。 物业管理的社会化摆脱了过去分散的管理体制，并由多个产权单位、产权人通过业主大会选聘一家物业管理企业。 (2) 社会化的两个属性： ① 物业管理的社会化属性。由于社会分工的细化，使物业管理不断呈社会化趋势。因此，物业管理公司要起到综合协调的作用，全面开展多方面的经营和服务业务。 ② 物业管理的契约化属性。由于物业管理的社会化，会导致物业管理组织与物业的业主（住户）、发展商、咨询服务机构、专业服务公司等产生各种委托关系，所以，物业管理公约也将成为物业管理契约化的一个重要特征。 2. 专业化。 物业管理形成了庞大的产业经济规模，物业管理的专业化发展将是行业发展的必然选择。由物业管理企业通过签订合同或契约，按照产权人和使用人的要求去实施专业化的管理。 物业管理企业需要从专业角度对当前的物业管理工作作出判断和分析，准确把握物业管理行业的发展方向，实现以物业管理企业专业化推动物业管理行业产业化的目标。另外，由于现代科学技术的发展，物业管理中的服务水平、管理手段、管理方式也不断地呈专业化的趋势。 通过专业化的物业管理，能使物业保值、升值。而随着相关制约因素的增加，物业管理要想实现可持续性地快速发展，专业化物业管理是唯一的有效途径。

续表

物业管理的特征	3. 市场化。 市场化是物业管理最主要的特点。业主通过招投标选聘物业管理企业，由物业管理企业来具体实施物业管理。在“以客户为上帝”的理念倡导下，业主有权自己选择物业管理企业，所以，物业管理企业必须靠自己良好的经营和服务，才能占领市场。这种通过市场竞争机制和商品经营的方式，所实现的商业行为就是市场化。双向选择和等价有偿，是物业管理市场化的集中体现。 物业可以分为居住物业，包括住宅小区、单体住宅楼、公寓、别墅、度假村等；商住物业，包括综合楼、写字楼、商业中心、酒店、商场等；工业物业，包括工业厂房、仓库等。
物业管理的功能	物业管理的功能是由物业管理机构所输出的功能和作用决定的。物业管理机构所输出的是一种代理的功能和作用，表现为以下几点： 1. 管理功能。 （1）基础性管理。 （2）维修保养。 （3）综合管理，即针对物业的清洁、治安、消防等业务而进行的物业综合管理。 （4）多种经营服务。
	2. 经纪功能。 它是由社会分工而形成的代理形式。物业管理需要采取牵线搭桥收取手续费的形式，开展经纪业务服务。
	3. 咨询功能。 物业管理要经历开发与建设与运行两个阶段，这就需要物业管理者提出有关物业运行管理的各种详细的、专业的意见。
随着住房制度改革的推进，出现产权多元化格局后，物业管理开始出现与之相衔接的统一管理，这是一种与社会主义市场经济体制相适应的社会化、专业化、市场化的管理。	

1.2 我国物业管理的产生和发展

我国物业管理的产生和发展	物业管理的产生与发展，与社会生产力的发展有着极其密切的关系。可以说，我国市场经济体制的建立，催生了物业管理行业，并推动了物业管理行业的不断完善和发展。经过三十几年的探索和实践，我国物业管理已进入市场化、规划化、法制化发展的新时期。同时，随着《物业管理条例》的深入贯彻，我国的物业管理和物业管理市场日趋成熟。 早在第二次世界大战结束后，我国香港就开始出现初期的物业管理。那时，由于房屋严重残破，加上住房缺乏，内地人口又不断涌入，造成生活环境混乱、安全得
--------------	---

续表

我国物业管理产生和发展	不到保障等一系列严重问题。于是，一些大楼的业主开始聘用人员开展治安保卫工作，结果不仅改善了居住环境，还缓和了紧张的人际关系。 1970年，我国香港制定了《多层建筑物条例》，从而使香港的物业管理趋于完善。至20世纪80年代，香港的物业管理协会性组织相继成立。 在20世纪20年代，我国沿海及内地的一些大城市，已经出现了代理经营和租赁、清洁卫生、住宅装修、服务管理等经营性的专业公司，可以说是我国现代物业管理的雏形。 到了20世纪80年代，我国进入改革开放的社会转型时期，市场经济日趋活跃，城市建设如火如荼，而房地产经营管理体制的改革步伐也随之加快。深圳作为我国改革开放后物业管理行业的发源地，为全国创造和积累了诸多鲜活经验和成功做法，曾一度是中国物业管理行业的标杆。 改革开放以来，随着市场经济和城市经济的日益发展壮大，工业化、城市化、土地紧缺化以及建筑多层、高层化的发展和人们对科技生产力、人权人文精神、环境公益理念等的日益推崇，直接为现代物业管理行业的兴起提供了必要条件，促使了现代物业管理的发展。 1981年3月18日，深圳第一家涉外商品房管理的专业公司——深圳市物业管理公司成立，标志着物业管理行业在中国大地的复苏，也意味着现代意义的物业管理在中国诞生了。 随着人们生活水平的不断提高，人们对生活、工作环境的要求将不断提升，物业管理的理念及其行业逐步开始在中国普及，并显现出了巨大的市场潜力。 今天，物业管理已经得到蓬勃发展。从宏观上看，经济发展需要确立现代市场经济体制；从微观上看，物业管理的发展也将指向健全的市场体制、规范的市场行为和完善的市场体系。欧美一些国家对物业设施进行管理时，结合了传统的房屋管理经验与新的管理方法，并将物业寿命期内的质量、成本、效率等要求，贯穿其全部业务之中，充分发挥物业对企业主营方向的支持作用，降低企业运营成本，这些为我们物业管理提供了有用的借鉴。
-------------	--

1.3 物业标准化管理的意义

物业标准化管理的意义	随着我国房地产业经济市场化和房屋商品化，房地产管理体制也由传统的行政性、福利性、封闭性的管理模式，逐步走向现代物业管理之路。 近年来，我国在大力培育、发展房地产市场过程中，随着住宅与非住宅房产商品化、服务化，而出现了一个对居住、使用住宅小区，使用商厦的单位、居民提供公共性服务和特约服务的新行业，它便是物业管理行业。 由于社会文明进程的不断推进以及业主消费水平的提高，物业管理过程中的
------------	---

续表

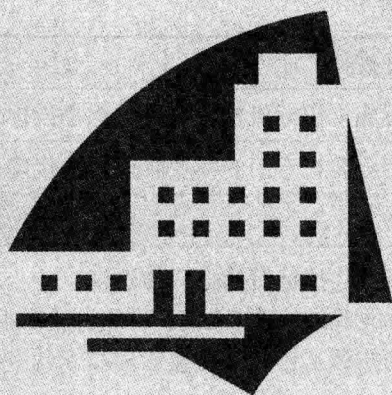
物 业 标 准 化 管 理 的 重 要 意 义	诸多困难和问题也随之出现。为此，拥有一套完善的、标准化的物业管理程序，成为物业管理企业迫在眉睫的需要。 在房地产经济改革实践中，人们已逐渐把商品化、专业化、社会化的运作机制引进到房地产经营管理上，大胆借鉴国外的先进经验，积极探索，进而逐步建立了一整套符合我国国情和社会特点的物业管理服务体系，培养和形成了一个充满活力的新兴的物业管理行业。可以说，标准化的物业管理是现代社会发展的期待和呼唤，也是房地产业发展的必然产物。 物业管理是劳动密集型行业，虽然一些工作要求技术含量较高，需要有专门的技术和受过训练的技术人员来执行（如设备的运行和维护）。但更多的是大量烦琐的现场管理工作，如清洁绿化、停车场管理、保安管理、有偿服务等。这些需要每天重复、容易使人因厌倦而产生惰性的工作，看似很简单，但如果控制不严，就会有人偷工减料，就会引致客户的投诉。物业管理的难度，就在于坚持不懈地、高标准地做好烦琐的事情。如何使员工始终保持高度的工作热情和负责的工作态度，如何监督他们如实地履行工作职责并提高工作效率，是高级管理人员时刻铭记在心的事情。那么，通过何种手段才能做到这一点呢？强调并重视细节，详细规范日常管理工作中的工作流程是必不可少的手段。因此，物业管理标准化的意义显得格外重大，它具体表现在以下几个方面。 1. 管理标准化，才能使企业的理念得以延伸与执行。 实行标准化管理，是一个行业或企业成熟的标志之一。没有一个标准化的管理规划，企业的理念就难以得到贯彻。诸多实例表明，没有标准化的管理，是造成物业管理水平、标准参差不齐、物业管理企业与业主之间时常发生矛盾的根本原因。标准化的管理注重互动性、操作性，强调的是服务的周到程度与精细程度，以全局和发展为着眼点。所以，一个物业管理企业，只有拥有统一的管理体系作为依据，实施合理、规范的工作标准、作业标准、管理标准、服务标准，才能为企业发展打下牢固的基础，使企业的理念得以执行和延伸。 2. 管理标准化，才能提升企业效益。 实施物业管理的最终目的，是实现社会效益、经济效益和环境效益的同步增长。如果一家房产物业为实现物业管理服务的标准化与规范化，在工程建设过程中便介入项目管理服务中，那么，项目中每一条管线的安装、每一部电梯设备的维护管理、每一个车位的划分、每一位业主的办理入住和档案建立、每个保安的敬礼尺度等，都将会成为其物业高层住宅物业管理标准化与规范化的一部分。 这些标准化工作制度的执行，在使业主与其物业管理服务人员之间的互动交流越来越融洽的同时，其企业效益也随之逐年递增，其管理面积年递增30%，收入年递增42%，利润也实现同步增长。可见，管理是否标准化是决定物业管理企业效益的关键因素。
--	--

续表

物 业 标 准 化 管 理 的 重 要 意 义	标准化管理还可以加强物业管理企业的成本控制，在目前人工成本高涨的情况下，一个实现管理标准化的物业管理企业，一般都能够把成本控制到最优，因为管理的标准化能够优化流程、提高品质、降低不必要的损耗，把可以省的钱都省下来。
	3. 管理标准化，才能有效提高工作效率。 物业管理事无巨细。企业只有加强服务理念，提高员工素质，夯实管理基础，规范流程操作，提升竞争能力，树立良好的企业形象，才能直接提高工作效率。上海某物业管理企业率先在这方面进行了探索实践，公司按照“源于实践、高于实践、指导实践”的原则，采用相关的物业管理企业标准，完成公司承诺的服务，处理相关部门之间的协调与运作，规范公司所有部门和员工的工作行为。很快，由于工作环节减少，办事时间缩短，其企业原有的客户投诉率逐渐减低为零，重大事故发生为零。同时，各部门工作效率也得以倍增。这正体现了物业管理标准化的作用，也为各物业管理企业的发展，指明了向更深层次推进的方向。
	4. 管理标准化更易于完善服务。 物业管理是一项以服务为本质，以管理体现服务的工作。如今，人们在物业管理服务设施方面的关注度与日俱增，物业设施变得更全面、更具实用性、更有品位化，而逐渐完善这些物业服务的前提就是管理标准化。 任何一个业主或住户都希望与高水平的物业管理公司合作，享受货真价实的优质服务。但作为一个物业管理企业，如果没有一套完善的管理制度和工作标准，其服务质量根本无从谈起。因为，只有完善人性化与科技化的物业管理系统，才能真正做到稳定、有效的全方位、贴心式的服务，使客户的满意度不断提升。
	5. 管理标准化，更有利于构建和谐社会。 通过规范化管理、规范化操作，可以大大改善公司与业主之间的关系，构建和谐的工作环境，建立友好、和谐的伙伴关系。明确地分配工作和有序地开展工作，可以减少企业内部各部门之间的摩擦，增进员工之间的团结友爱、真诚合作，更有利于营造和谐、融洽、真诚、愉快的团队氛围。同时，企业规模的迅速扩大，可以提供大量的就业岗位，企业吸收社会待岗人员就是为个人解难、为社会分忧。
	总之，制定任何标准、规范的过程，都必须经历一个源于实践又用于实践的循环优质的标准化管理体系，需要在实践中不断加以调整、完善。而一个物业管理企业，只要积极完善管理制度与工作标准，使其达到标准化，就一定能够在实际工作中取得很好的效果。

第2章

物业公司招标、投标管理



物业管理招标投标，是招标投标双方运用价值规律和市场竞争机制，通过规范有序的招标投标行为，确定物业管理权的活动。

招标、投标工作是物业承接业务中的重要课题，现在越来越多的物业，通过公开竞标来完成，所以说，这是物业管理企业承接业务的一个重要途径，也是物业管理企业应该重视的重点课题。

2.1 物业公司招标、投标的组织机构

2.1.1 物业管理招标的概念

物业管理招标的概念	物业管理招标，是物业管理服务产品预购的一种交易方式，即由物业的建设单位、业主大会或物业所有权人（以下简称招标人）根据物业管理服务内容，制定符合其管理服务要求和标准的招标文件，由多家物业管理企业或专业管理公司参与竞投，从中选择最符合条件的竞投者，并与之订立物业管理服务合同的一种交易行为。 在我国全面实施市场经济体制的环境下，通过市场竞争机制来筛选物业管理企业已经形成常态。越来越多的企业，会通过招投标这种方式，获得对物业实施服务管理的机会。
-----------	--

2.1.2 物业招标的组织机构

招标的组织机构	招标机构成立的两种途径
	1. 开发商或业主自行成立招标机构，自行组织招投标工作。
	2. 开发商或业主委员会委托专门的物业管理招标代理机构招标。
	两种途径适用性分析
	1. 开发商或业主自行成立招标机构的三种建议： （1）如招标人是实力雄厚的大型开发商，有能力从物业的设计、施工监理到验收等，包揽“一条龙”的招标工作，该物业管理招标就应由开发商自行成立的招标机构来完成。 （2）对小范围、小规模物业管理项目采用邀请招标或议标，招标工作量不大或专业性不强，开发商一般都能够自行编制招标文件和组织评标，招标人也可自行成立招标机构招标。 （3）自行招标需在开发商所在单位或业主委员会下设“招标工作委员会”或“招标工作组”等招标机构。
	2. 采用委托招标代理机构招标的最大优点：可以使招标机构与投标人双方做到信息对称，从而在招标项目专业性较强或开发商和业主信息不充分的情况下，使招标工作顺利完成。