

东方管家
系列丛书

物业公司营运 实用工作手册

王 荷 喻爱娟 吴长霞 编著



- ◆ 教你快速复制成功的物业管理经验及模式
- ◆ 助你轻松成为物业管理实战专家的金钥匙

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS





东方管家 系列丛书

物业公司营运实用 工作手册

王 荷 喻爱娟 吴长霞 编著



机械工业出版社

本书汇集了运营一个物业公司所需要的经典实用资料,既能让新成立的物业公司快速复制成功模式,也能让经营多年的物业公司极速提升管理能力与服务水平。

围绕物业公司运营的主线,全书共收录了5个方面的工作内容,即物业管理行政服务、物业管理企业文化建设、物业管理市场拓展工作、物业管理财务工作和物业管理品质管理。每部分内容均逐一详细地阐述了该专业领域的工作模式与运作方法,观点新颖,科学先进,超级实用,利于实战。

全书从著名物业公司的运营经验中撷取精华,并附录了大量案例、实操方案、规范程序、实用表格及文书范本等,具有极强的可操作性,可以拿来即用。

本书不仅是物业公司高级管理人员的商战教材和企业管理的得力助手,还是物业公司各专业部门的案头工具书,既可作为新入职员工的培训教材,还可作为大中专院校物业管理专业学生的必备参考书。

图书在版编目(CIP)数据

物业公司营运实用工作手册/王荷,喻爱娟,吴长霞编著. —北京:机械工业出版社,2011.3

(东方管家系列丛书)

ISBN 978-7-111-33731-7

I. ①物… II. ①王…②喻…③吴… III. ①物业管理企业—企业管理—手册 IV. ①F293.33—62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第041883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:何月秋 责任编辑:何月秋 张淑杰

版式设计:霍永明 责任校对:赵蕊

封面设计:王伟光 责任印制:李妍

北京振兴源印务有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·31.5印张·3插页·778千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-33731-7

定价:78.00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

策划编辑:(010) 88379732

社服务中心:(010) 88361066

网络服务

销售一部:(010) 68326294

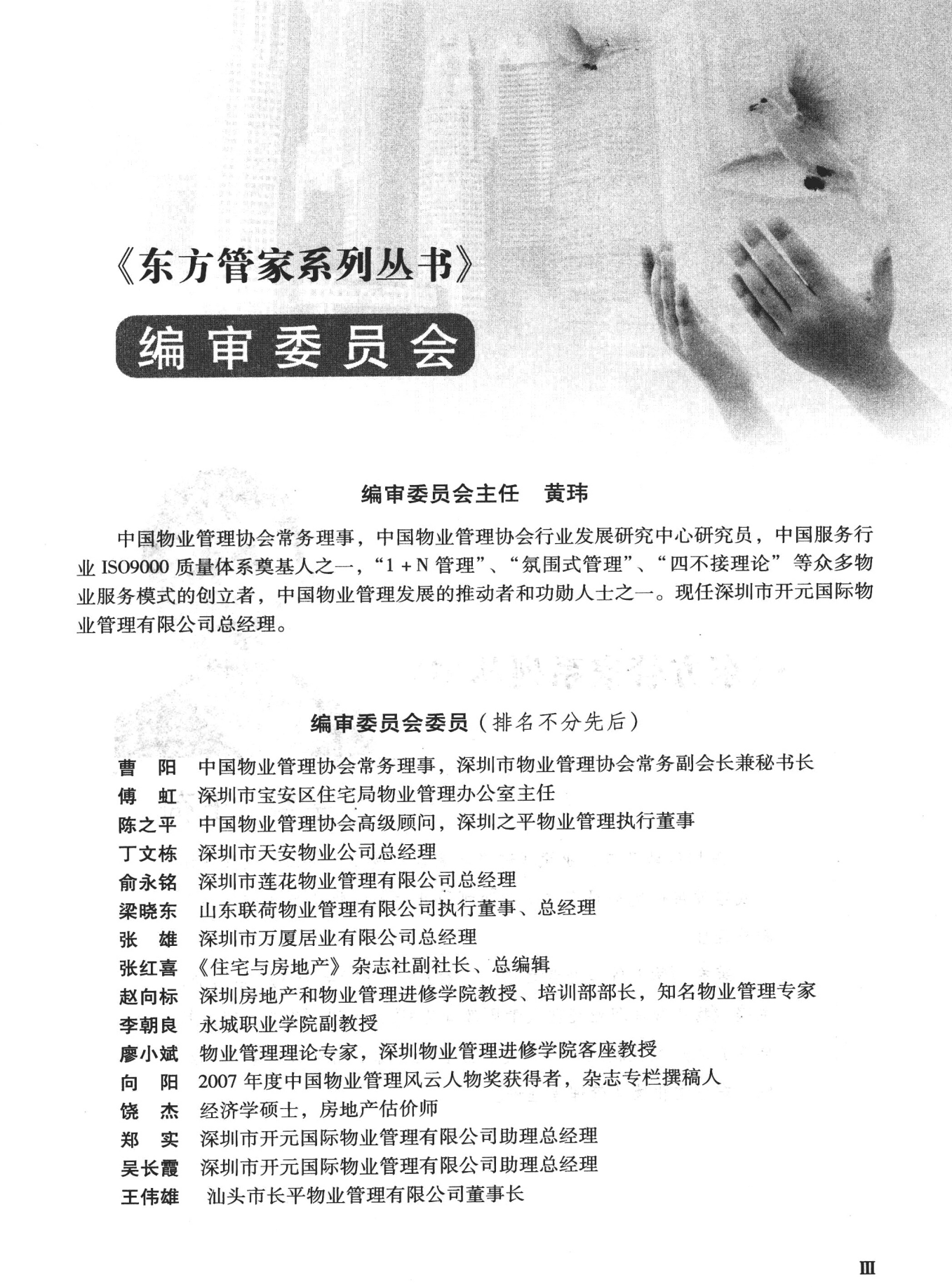
门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



《东方管家系列丛书》

编审委员会

编审委员会主任 黄玮

中国物业管理协会常务理事，中国物业管理协会行业发展研究中心研究员，中国服务行业 ISO9000 质量体系奠基人之一，“1+N 管理”、“氛围式管理”、“四不接理论”等众多物业服务模式的创立者，中国物业管理发展的推动者和功勋人士之一。现任深圳市开元国际物业管理有限公司总经理。

编审委员会委员（排名不分先后）

- | | |
|-----|---------------------------------|
| 曹 阳 | 中国物业管理协会常务理事，深圳市物业管理协会常务副会长兼秘书长 |
| 傅 虹 | 深圳市宝安区住宅局物业管理办公室主任 |
| 陈之平 | 中国物业管理协会高级顾问，深圳之平物业管理执行董事 |
| 丁文栋 | 深圳市天安物业公司总经理 |
| 俞永铭 | 深圳市莲花物业管理有限公司总经理 |
| 梁晓东 | 山东联荷物业管理有限公司执行董事、总经理 |
| 张 雄 | 深圳市万厦居业有限公司总经理 |
| 张红喜 | 《住宅与房地产》杂志社副社长、总编辑 |
| 赵向标 | 深圳房地产和物业管理进修学院教授、培训部部长，知名物业管理专家 |
| 李朝良 | 永城职业学院副教授 |
| 廖小斌 | 物业管理理论专家，深圳物业管理进修学院客座教授 |
| 向 阳 | 2007 年度中国物业管理风云人物奖获得者，杂志专栏撰稿人 |
| 饶 杰 | 经济学硕士，房地产估价师 |
| 郑 实 | 深圳市开元国际物业管理有限公司助理总经理 |
| 吴长霞 | 深圳市开元国际物业管理有限公司助理总经理 |
| 王伟雄 | 汕头市长平物业管理有限公司董事长 |



•《东方管家系列丛书》



主编 王荷

深圳房地产与物业管理进修学院客座教授，深圳物业管理协会战略发展研究委员会委员，深圳市开元国际物业管理有限公司副总经理。

著有《物业管理经营之道》、《物业管理啼笑因缘》等图书，主编《物业管理职业经理人素质教育丛书》，主创《物业管理是怎样炼成的》电视剧剧本，创建物业管理资源、物业管理第三方组织、东方文化物业管理等理论。



序 一

第二次全国经济普查结果的相关数据表明,目前我国物业服务企业已有 5.8 万家,物业管理从业人员超过 250 万人,物业管理主营业务收入 2067.7 亿元,占全国 GDP 总量的 0.69%;更为重要的是,随着我国物业管理覆盖率的不断扩展,越来越多的人充分享受到物业管理与服务所带来的安全、舒适、便利,从而推动和促进了和谐社会的建设。因此,无论是从经济效益、环境效益还是社会效益来看,整个物业管理行业均呈现出健康发展的良好态势。可以说,经过 30 年的摸索、积累,物业管理这一隶属于改革开放产物的朝阳产业,已经越来越显示出其强大的生命力和影响力。

伴随着物业管理行业的持续发展和不断进步,一批物业服务企业、从业人员及专业人士先后发表、出版了各种各样的理论文章或专业书籍,他们从不同的角度、以不同的思维对物业管理这一新兴行业进行研究、分析和总结,为整个行业的有序发展做出了贡献。其中,深圳市开元国际物业管理有限公司在这方面的努力让人赞许:他们先后参与创作并投资了电视剧《物业管理是怎样炼成的》;研究创立了“东方文化物业管理”的理论,并在此基础上推出了“东方管家”物业服务模式;编写出版了图书《物业管理啼笑因缘漫画图解》,以及 135 万字的《物业管理职业经理人素质教育丛书》等。如今,他们再次组织编著了 350 余万字的《东方管家系列丛书》,将他们的实践经验分享给广大的物业管理从业人员。

《东方管家系列丛书》由《物业公司营运实用工作手册》、《物业管理标准手册》、《物业管理前期服务实用工作手册》、《物业管理承接查验与入住装修实用工作手册》、《物业管理处实用工作手册》、《社区安全与消防实用工作手册》、《物业管理环境建设与节能环保实用工作手册》、《房屋建筑与设施设备维修保养实用工作手册》组成。

该系列丛书基本涵盖了物业管理的各个专业环节,既有前期服务、承接查验、入住接待、装修管理、清洁绿化、设备设施维修养护等实务性的物业管理基础知识阐述,又有行政服务、市场拓展、企业文化、财务测算、品质管理、行业标准等专业性的现代企业营运常识介绍;既有服务过程中应该掌握的流程、标准,又有日常工作中经常需要的表单、范本,还有很多真实生动、可资借鉴的经典案例。

该系列丛书立足行业的高度,着眼基层的需求,力求理论结合实际,不仅深入浅出、通俗易懂,而且举一反三、点面俱全。可以说,该系列丛书是当前物业管理中比较全面、系



统、专业性强、实用性高的行业书籍之一，值得阅读、学习、参考。

特别难能可贵的是，这套丛书的编著人员是一群长期活跃在物业管理一线的从业人员，他们中既有知名企业的高层领导，也有物业项目的职业经理，还有普通基层管理人员。他们有着多年的从业经历和丰富的实践经验，熟悉当前物业管理服务工作的真实状况，也最了解眼下物业管理从业人员的实际需求。他们奉献给行业的不仅是一套有助于一线从业人员了解有关政策和工作流程，便于各项工作顺利开展的实操手册，而且对行业的规范运作也会起到积极的推动作用。我十分赞赏他们的精神，并把此书推荐给物业管理一线的广大从业者参阅。

中国物业管理协会会长

A handwritten signature in black ink, reading '谢家强' (Xie Jiaqiang), the name of the President of the China Association of Property Management.

序 二

——走有中国特色的物业管理之路

“每一个民族都有它所不能离开的特殊自然环境。这个环境也就从多方面给予这个民族以莫大的影响。单就气候一项来说，……中国的气候是温带性的，它的文化始自黄河大平原，然后至于长江流域。温带的气候，没有酷热严寒，因此养成趋向中和的民族性，中和的思想便容易发达。”

上述这段话出自“五四运动”一词的首创者、清华大学首任校长、思想家罗家伦的《中国民族思想的特质》一文。罗先生阐述了一个民族的性格特质在一定程度上受到它所处的地理位置、环境气候、土壤食物等的影响；同时又具有在环境改变的情况下始终存在而又不可磨灭的特质。

罗先生的思想启发了中国的物业管理界。

2004年3月，《现代物业》杂志发表了《解读“东方文化物业管理”》一文。文章认为：数千年东方文明的积淀，至今仍在影响甚至左右着中国人的思想和思维方式，进而使生活与工作带有明显的东方文化特征。因此，中国的物业管理必须将东方文化的底蕴融于物业管理之中，让精确的技术充满人性的温暖，让地理、政治、风土人情等元素服务于业主时焕发出东方文化的色彩。

这篇由深圳市开元国际物业管理有限公司（下面简称“开元国际”）撰写的文章，奠定了“东方文化物业管理”的理论基础。该理论认为，中国的物业管理发源于深圳，并由深圳输入内地继而普及全国；而深圳模式带有强烈的香港色彩，即以业主委员会制度而言，便是仿照和借鉴香港的业主立案法团制度。但是，无论是经济发展水平、外部法律环境、企业治理结构，还是个人消费意识、消费习惯、道德素质，抑或是民主意识、自治规则等，内地与香港相比，还有相当大的差距。社会及地域文化的显著差异不可避免地要映射到物业管理之上，从而决定着移植和模仿的物业管理模式，势必与国人的消费心理产生冲突。

中学为体，西学为用。我们可以学习和借鉴我国香港以及发达国家的物业管理形式，但根本的内涵还需要用中国特色的内容进行填充。

理论的目的在于指导实践。在东方文化物业管理理论的引领下，“开元国际”于2005年锤炼出“东方案家”物业服务模式。该模式不仅是从地理的概念上与英式管家、荷兰管家进行东西方的区分，还从服务的深层次内涵上进行了东西方模式的区别。



主流的西方物业管理较多地关注于物，通过对物的关爱而潜在地影响于人，中国香港因袭西方也有类似特点；而中国内地物业管理对人的关怀要远远大于物。这就是东西方的差别。举例来说，保持电柜、水泵等庞大的设施设备系统的正常运行，以及建筑物本体的健康，这是西方物业管理的核心；而我国内地业主却较少关心那些“深藏不露”的设施设备，而是非常关注保安员是否长得高大威猛、物业人员是否面带微笑、邻居是否噪声扰民、宠物是否乘坐电梯、汽车是否乱停乱放等。有鉴于此，起源于西方的“物业管理”一词，在我国则被修订为“物业服务”。前者重在对物业的管理，而后者重在对业主的服务。

“物业管理”与“物业服务”并无对错高低之分，只是因为东西方的文化差异，使中国物业管理必须走有自己特色的道路。不仅要像西方一样保持对物业的关爱，又要切实地呵护关怀业主，为之提供无微不至、包罗万象的周到服务。通过像中医一样的精心调理，培基固本，最终实现社区（物业与物业使用人）的健康，这就是“东方管家”要做的事。

“东方管家”诞生五年多来，已经在四十余座城市承接全权委托与顾问项目超过 2200 万平方米，服务于数十万业主，受欢迎的程度可见一斑。

民族的就是世界的。2010 年 10 月，“东方管家”在越南胡志明市服务全权委托项目，成为第一个走出国门承接全权委托项目的中国物业管理产品，由此可见“东方管家”的魅力。这也充分说明，走有中国特色的物业管理之路前景无限光明。

所以，这套丛书命名为《东方管家系列丛书》，她不仅是“东方管家”实践的结晶，也希望通过本丛书，为打造具有中国特色的物业管理贡献一份力量。

《东方管家系列丛书》编审委员会

前言

——让工作在简单中快乐

物业管理分为两种层次：初级阶段是技术，高级阶段是艺术。

艺术之殿处于高山之巅。修炼者需要从山底一级一级向上攀爬，只有登顶之后才能接近艺术的门槛，迈入艺术的殿堂。在登堂入室之前的所有努力，都是在做技术上的准备。

走了30年的中国物业管理，仍然处在攀登之途，没有艺术，更没有大师。她还只是一门技术，她还很粗糙，她还不能让人享受到艺术的快感。

走进艺术是一种境界，而学习技术是一种磨炼。笔冢墨池为了修习书法，走遍千山为了胸有丘壑。

技术是艺术的必由之途。画家要学习用笔、用色，雕塑家要学习用刀、用锤，作家要学习组词造句……物业管理家要学习管理物业和服务业主。

过去的时代，靠苦修能够成就经典；而在当今时代，一个又一个的“快速成功神话”让苦修成为笑柄。没有人再去细细体味爬山的过程，曾经的享受被认为很苦很累、很枯燥、很乏味，于是纷纷拥上了索道。

物业管理也染上了时代躁狂症。潜下心来学习管理与服务技术的人寥寥无几，大多都希望找到一条终南捷径。因此，物业管理没有艺术；在一片浮躁之中，连技术的关口都无法通过，遑论艺术！

作为一个渺小的个体，身处物业管理漩流之中，望着一片片的躁动迷雾，我也开始试图寻找捷径——让物业管理技术之路变得简单而短暂，让物业管理艺术的殿堂离我们更近一些。于是，就有了我策划的这套《东方管家系列丛书》。

我希望，通过这套书，学习者能很快、很轻松地掌握技术，然后便能够有悠闲的时间去欣赏四周的风光，并由此而有了向往艺术殿堂的理想和冲动。

10年前，我走进深圳物业管理。为了快速“催肥”，我首先学习物业管理ISO 9000质量体系文件。文件是好文件，可惜的是，理论性太强，读起来枯燥费神。那时，七八月间，天气正热，很让人犯困，而我初来乍到，哪能让人看出我的困倦？于是眼睛猛得闭一下即迅速睁开，头极昏，要不时地提醒自己别打盹；为避免脑袋一低一抬，便用双手托腮，看似用心沉思状，哪知我的真实用意。

后来我到了机关从事办公室工作。因为没有模板，任何事情我都不得不从新来过。其实，很多工作都只是大同小异，都是机械重复，完全可以“借鉴”和“抄袭”，我的“创新”除了让自己受累之外，没有任何意义。

痛苦的经历让我在想，怎样才能让工作在简单中快乐起来。这个想法其实是策划《东方管家系列丛书》的本真意图。

以《物业公司营运实用工作手册》为例，全书包括行政服务、企业文化、市场拓展、



财务管理、品质管理，基本上囊括了物业公司正常运营所需的大部分业务，一书在手，即便是物业管理的门外汉，只要比葫芦画瓢，也能够做出一个像模像样的物业公司来；如果能够精读本书，则快速提升公司的运营水平也不在话下。

也就是说这本书可以让物业公司的运营工作变得非常简单。

如果 10 年前我有此书在手，那我的回忆就不是痛苦而是甜蜜了。

因为工作简单了，也就快乐了。

本书共分五篇。其中第一篇、第二篇由王荷编写，第三篇由王荷、喻爱娟合作编写，第四篇由喻爱娟编写，第五篇由吴长霞编写。本书的写作参考了大量文献和网络资料，其中主要参考文献已附于书后，还有些网上参考的资料无法查明具体文章名和作者，无法按标准列出，恳请谅解。在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！

谨以此书祝福所有的物业管理人士快乐工作！

谨以此书祈祷物业管理艺术的盛典早日到来！

2011 年 3 月于深圳

目 录

序一	
序二	
前言	

第一篇 物业管理行政服务

第一章 物业管理行政服务基础	3
第一节 行政服务概述与行政人员管理	3
一、行政服务的职能、要点与注意事项	3
二、行政服务人员的绩效考核与素质要求	5
第二节 行政服务组织、工作流程与岗位职责	7
一、行政服务组织架构图、服务内容与服务流程	7
二、行政服务工作职责	8
第二章 物业管理行政服务的常规内容	13
第一节 行政服务的基本工作	13
一、调查研究与工作督办	13
二、信息交流、公共关系与保密工作	15
三、行政服务重点工作掌控表单	21
四、内部工作单的应用与实用表格	23
五、印信的管理与使用	27
第二节 会议服务	30
一、会议服务流程与会议的分类	30
二、会议服务要素	31
三、成功的会议策略	33
四、会议室管理办法与会议服务表格	38
第三章 物业管理公文的处理	42
第一节 公文处理程序与办理要素	42
一、公文的种类	42
二、公文处理程序以及收文、发文程序示意图	43
三、发文、收文办理要素以及收文处理与归档	45
四、公文处理表格	49
第二节 行文版式与公文写作	52
一、文号、密级、缓急、签发、公文标题与主送单位	52
二、正文、附件、发文单位、日期、印鉴与发放范围	54
三、字形、行间距、编排、纸型与装订	54



四、公文写作应注意的问题	55
(一) 公文的草拟与核校	55
(二) 正确区分请示与报告	56
第四章 物业公司机关事务性工作	57
第一节 接待服务	57
一、接待服务流程、要素与实施办法	57
二、接待服务工作实用表格	60
第二节 通信服务	62
一、通信管理制度	62
二、电话记录与传真收发	64
三、通信服务表格	66
第三节 办公物资与车辆的管理	68
一、资产配置、物品采购与车辆调度流程	68
二、工作制度与岗位职责	69
三、物资与车辆管理表格	72
第四节 员工服务	78
一、服务规程与制度	78
(一) 员工困难互助基金会规程	78
(二) 办公行为规范与办公空间管理办法	79
(三) 机关员工守则与工作过失责任追究	81
二、员工投诉与内部纠纷的处理	83
三、员工服务工作实用表格	85

第二篇 物业管理企业文化建设

第一章 物业管理企业文化基础	93
第一节 企业文化概述	93
一、企业文化建设的要素与误区	93
二、物业管理的企业文化	94
第二节 企业的管理	96
一、企业文化管理组织架构	96
二、企业文化管理部门与岗位职责	97
第二章 物业管理企业文化实务	99
第一节 制订企业文化建设方案	99
一、企业文化建设流程	99
二、企业文化建设方案的制订程序	100
第二节 实施企业文化建设方案	101
一、企业文化的实施与修订	101
二、企业文化的宣讲与培训	102
三、企业文化的考核 (附案例试卷)	105



第三节 企业理念与企业行为	109
一、企业理念识别 (MI)	109
二、企业行为识别 (BI)	112
(一) 关于企业行为识别	112
(二) 案例	112
第四节 企业视觉识别系统 (VI)	118
一、VI 规范管理内容	118
(一) 企业标志 (Logo)	118
(二) 企业产品标识	118
(三) 企业名称	119
(四) VI 制品	122
二、VI 系统实施图例	126
(一) 社区提示警示标牌	126
(二) 物业服务场所及服务导示	129
第三章 物业管理企业文化推广	130
第一节 外部媒体推广	130
一、对外宣传	130
二、发布广告	132
第二节 内部媒体推广	133
一、企业网站	133
(一) 建站重点与流程	133
(二) 网站建设与管理制度	133
二、内部刊物	137
(一) 内部刊物的编辑与印发	137
(二) 内刊通讯员管理制度	138
第三节 综合推广	140
一、企业吉祥物与企业故事	140
二、节日庆祝	141
(一) 节庆活动流程与节日庆祝制度	141
(二) 案例一：员工生日晚会活动策划方案	142
(三) 案例二：物业公司中秋晚会策划方案	143
三、歌曲传唱	145
(一) 歌曲传唱制度与曲目	145
(二) 案例：开元国际物业公司企业歌曲 4 首	146
四、企业荣誉与企业大事记	147

第三篇 物业管理市场拓展

第一章 物业管理市场拓展基础	153
第一节 市场拓展任务、物业项目类别与拓展应用工具	153

一、市场拓展的任务与职能	153
二、物业项目的类别	155
三、市场拓展的应用工具	156
第二节 市场拓展人员的工作职责与技能	157
一、市场拓展工作岗位职责	157
二、市场拓展人员应具备的基本常识	162
三、市场拓展中的谈判技巧	163
第二章 物业管理市场拓展流程	166
第一节 市场调查与分析	167
一、市场信息的收集与整理	167
二、市场调查	168
三、客户分析与竞争对手分析	176
第二节 确定物业服务方式	179
一、全权委托服务	179
二、顾问服务	181
三、全权委托服务与顾问服务的主要区别	184
第三节 从合同评审、有效联络到签约、结案	185
一、方案初审及合同评审	185
二、有效跟踪和联络洽谈	187
三、签约、资料移交与结案	189
第三章 物业管理招标	194
第一节 物业管理招标的前期准备	194
一、招标工作流程及招标完成时限	194
二、招标准备工作与备案	195
三、招标方式与编制标底	198
第二节 物业管理招标的实施	199
一、招标答疑、投标报名与资格预审	199
二、现场踏勘与投标	200
三、评标委员会、开标与评标	201
四、中标、招标备案、签订合同与费用退还	202
第四章 物业管理的投标与答辩	204
第一节 投标基本流程、投标论证与投标要素	204
一、投标工作的基本流程	204
二、投标的论证	207
三、投标的基本要素	207
第二节 制作物业管理投标文件	210
一、投标文件之信誉标	211
(一) 企业概况与服务项目介绍	211
(二) 企业资质与实力的证明材料	211



二、投标文件之技术标	212
(一) 承诺与设想	212
(二) 服务方式、组织架构、员工培训与物资装备	214
(三) 秩序维护服务	218
(四) 设施设备管理与改造	220
(五) 环境管理	222
(六) 社区文化与便民服务	224
(七) 规章制度、档案管理与其它	225
三、投标文件之商务标	225
(一) 投标报价说明	226
(二) 费用测算详表 (含总表与各专业分项表)	226
四、投标文件的语言、编排与装订	238
五、投标文件案例	238
六、物业管理建议书	240
第三节 物业管理竞标答辩	241
一、答辩涉及的一般性问题	241
二、答辩准备工作	242
三、现场答辩	244
四、现场答辩礼仪	247
五、物业管理招标现场竞标答辩实录	249
第五章 物业管理评标	255
第一节 评标的组织与程序	255
一、评标组织与评标纪律	255
二、评标工作程序	255
第二节 评标细则	258
一、评标方法	258
二、住宅物业投标评分	260
(一) 前期物业管理技术标评分标准	260
(二) 前期物业管理商务标、答辩评分标准	262
(三) 小区评标计分细则	263
(四) ××小区物业管理投标书、答辩及现场调查评分标准	264
三、机关办公物业与公共物业招投标评分	267
(一) 政府机关物业管理招标评分细则	267
(二) 经济技术开发区孵化大厦物业管理招投标评分细则	269
(三) 市民中心物业管理招投标评标细则	269
(四) 体育中心物业管理评标计分标准	271
(五) 博物馆物业管理招投标评分标准	272
第三节 评标报告	273
一、评标报告的内容与处理	274



二、评标报告示范文本	274
------------------	-----

第四篇 物业管理的财务工作

第一章 物业管理财务工作基础	279
第一节 物业管理财务工作的基本要素与服务标准	279
一、物业管理财务工作的基本要素	279
二、财务工作接待业主服务标准	280
第二节 物业管理财务工作的基本内容	283
一、物业项目日常管理期间的财务工作	283
二、承接新物业项目的财务工作	285
三、二手物业承接与项目结束时的财务工作	287
第二章 物业公司财务工作	290
第一节 物业公司财务管理体制	290
一、财务管理系统工作职能与组织架构	290
二、财务工作岗位职责	292
三、财务工作岗位设置与考核	295
(一) 岗位设置标准与人员录用培训	295
(二) 财务人员工作督查与绩效考核	295
第二节 预算管理 with 财务分析	302
一、编制财务预算	302
二、财务预算的执行与控制	306
三、经济活动分析 (PPT 详细图解)	309
(一) 财务综合分析	309
(二) 财务指标分析	319
第三节 财务与成本的监控	321
一、财务审计	321
二、物业管理成本费用	322
三、财务监督与成本控制	323
(一) 监督管理与财务风险警示	323
(二) 合同管理	328
第四节 会计科目与会计报表	329
一、会计科目设置与主要账务处理	329
二、会计科目表	332
三、物业公司会计报告	337
(一) 会计报告的基本内容	337
(二) 会计报表案例	337
(三) 编制会计报告	346
第五节 财务工作管理制度	349
一、投资、资金与债权债务管理制度	349