

规范化基础管理工具库

物业管理 精细化管控 全方案

邵小云◎主编

本书详细阐述物业管理企业的系统架构与岗位设计，分部门、分阶段阐述相应的工作职责、关键控制点，包含大量精细化管控所需要的流程、制度和表格，并就常见问题进行了解答，是物业管理企业各级管理人员的行为指南。

附赠超值光盘

包含大量制度与表格
的WORD文档

广东省出版集团
广东经济出版社

规范化基础管理工具库

物业管理 精细化管控 全方案

邵小云◎主编

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理精细化管控全方案 / 邵小云主编. —广州: 广东经济出版社, 2011. 1

(规范化基础管理工具库)

ISBN 978—7—5454—0598—9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 178937 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东天鑫源印刷有限责任公司 (广州大道南新滘南路上涌南约大街 9 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	29.75 2 插页
字数	594 000 字
版次	2011 年 1 月第 1 版
印次	2011 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0598—9
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购: (020) 83781560 销售: (020) 83781560 邮编: 310103

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

编委会

主 编：邵小云

副 主 编：周 亮 刘海江

编 委：杨倩倩 章学成 王高翔 石宝生 赵晓芳
王文燕 尹玲燕 孙勇兴 李红丽 崔旭东
范若楠 秦瑞鹏 张俊枝 田均平 赖娇珠
张 野 刘 珍 滕宝红 李 锋

项目支持：深圳市福田物业发展有限公司

深圳市城建物业管理有限公司

深圳市保利物业服务有限公司

深圳市利丰物业服务有限公司

深圳市凯胜物业管理有限公司

深圳市中太物业管理有限公司

深圳市脑库物业管理有限公司

深圳市国商物业管理有限公司

深圳市中信物业管理有限公司

项目统筹：深圳市中经智库文化传播有限公司

前 言

中国的物业管理市场已经日渐成熟，物业管理法规更加完善，政府监管物管行业也日趋规范；经过不断的行业重组，物业管理企业实力增强，市场化行为更加理性规范；专业技术重组使得物业管理的专业技术服务基本实现专业化、社会化；业主维权行为趋于理性，业主委员会的运行逐步规范并开始纳入政府监管范围。

物业管理行业门槛并不是太高，其一般业务也为人们所熟悉，但真正创办、运作一家物业管理公司，并真正能够做得像模像样，绝非做好护卫、清洁、绿化、维修工作那么简单。许多物业管理公司被业主解聘、与业主闹得沸沸扬扬直至解体就缘于此。

因此，想在日渐成熟的物业管理市场中有一席之地，使物业管理的各项工作有标准、有秩序、有效率地进行，就必须建立规范化的管理体系，设置一定的规则，规范物业管理的水平，通过规范化的运作、精细化的管理，再加上全体员工的努力，从而达到事半功倍的效果。

《物业管理精细化管控全方案》一书就是从精细化管理的角度，详细阐述物业管理公司的系统架构与岗位设计，然后分部门、分阶段阐述其各个部门、各个阶段工作职责、关键控制点，以及各个部门、各个阶段精细化管控所需要的流程、制度、表格，各个部门、各个阶段常见问题的提出和解答，为物业管理公司各级管理人员提供操作指南和借鉴，是物业管理公司各级管理人员的行动指南。

《物业管理精细化管控全方案》一书还配有实操光盘文件，把物业公司各部分内容：管理架构、管理职责、管理流程、管理制度与管理表格等一一罗列出来，供使用者阅读、检索，根据物业的自身需要进行安排。

目 录

第一部分 系统组织运作设计

引言：物业公司的系统组织过程设计不仅涉及公司各部门，尤其要关注其派出机构——处于管理服务第一线的项目管理处。

第一章	组织运作设计	2
一、	组织架构设计	2
二、	公司管理决策设计	4
三、	物业公司的运作系统	4
第二章	管理处的运作	6
一、	管理处运作的实施基础	6
二、	管理处的组织架构	7
三、	管理处的内部运作流程	9

第二部分 客户服务中心管控

引言：客户服务中心是管理处为向业主、客户提供方便快捷的一站式服务而设立的重要部门。其对外负责接待处理各类业主、客户咨询、投诉、服务要求并跟踪反馈；对内负责综合调度协调和收集信息。

第一章	基础知识	12
第一节	部门组建	12
一、	客户服务中心职责	12
二、	客户服务中心组织架构	13
三、	客户服务中心各岗位职责	13
第二节	关键控制点	15
一、	明确客户服务中心的工作原则	15
二、	制定客户服务中心的工作质量目标	16
三、	树立良好的服务意识	16
四、	勤加搜集、整理信息	17

第二章 管控工具	19
第一节 流程管控	19
一、客户咨询服务流程	19
二、客户请修流程	20
三、客户投诉处理流程	21
四、客户建议接待流程	21
五、客户事务办理流程	22
六、其他事项处理流程	22
第二节 制度管控	23
一、客户服务中心工作人员服务规范	23
二、客户服务值班制度	27
三、接听电话礼仪规范	27
四、客户来电、来访接待工作规程	30
五、门禁 IC 卡管理及授权登录制度	31
六、客户投诉处理程序	32
七、客户有偿维修回访工作规程	33
八、客户走访工作规程	34
九、客户资料登记、管理工作规程	35
十、档案资料建立、管理工作规程	36
十一、社区文化活动及社区宣传工作规程	37
十二、客户意见征询工作规程	38
十三、物业服务费(管理费)收费工作规程	39
十四、拖欠费用催缴作业指导书	40
十五、客户搬入/搬出作业指导书	41
十六、车位租赁办理作业指导书	42
十七、物业租赁管理制度	44
第三节 记录管控	45
一、客户来电、来访登记表	45
二、客户投诉处理表	46
三、客户回访记录表	47
四、走访情况记录表	47
五、业主登记表	48
六、业主统计表	49
七、租住人员信息登记表	49
八、IC 卡领取登记表	50

九、文件借阅登记表	50
十、社区文化活动记录表	51
十一、社区文化活动方案审批表	51
十二、客户意见征询表	52
十三、费用催缴通知单	53
十四、车位使用费催缴通知单	53
十五、客户搬入 / 搬出登记表	54
十六、放行条	54
第三章 问题解答	55

第三部分 安全护卫管控

引言：追求宁静、安全、方便的生活，是物业小区业户的一种正常的选择，也是物业服务之所以能出现并兴旺的理由之一。因此，维护公共秩序安全是物业管理公司同时也是业户追逐的重要目标之一。

第一章 基础知识	66
第一节 部门组建	66
一、护卫部职责	66
二、护卫部组织架构	67
三、护卫部各岗位职责	67
第二节 关键控制点	71
一、建立物业安保组织机构	71
二、配备护卫员	71
三、明确重点护卫目标	71
四、完善区域内安全防范设施	72
五、定期对护卫员开展培训工作	73
六、做好群防群治工作	74
七、制定和完善安全护卫制度	74
第二章 管控工具	75
第一节 流程管控	75
一、护卫工作督导流程	75
二、停车场收费管理流程	75



三、外来人员出入管理流程	76
四、业户临时存放物品管理流程	76
五、电梯困人处理流程	77
六、车辆冲卡处置流程	78
七、发现可疑人员开车出停车场处置流程	79
第二节 制度管控	80
一、护卫员仪表仪容规范	80
二、护卫员交接班制度	81
三、护卫员装备、着装管理规定	82
四、护卫员宿舍管理制度	84
五、大堂岗工作规程	85
六、巡逻岗工作规程	87
七、车场（库）岗工作规程	89
八、道口岗工作规程	90
九、安防管理制度	93
十、车辆安全管理办法	95
十一、停车场收费管理作业指导书	98
十二、灭火器管理规定	100
十三、消防设备设施维修保养监管规程	102
十四、消防设备设施临时停用审批手续规定	104
十五、临时动火审批制度	105
十六、消防设备安全操作程序	105
十七、物业消防演习方案	107
十八、治安应急处理办法和预案	109
十九、火灾应急处理办法和预案	111
二十、煤气泄漏应急处理办法和预案	113
二十一、自然灾害应急处理办法和预案	115
第三节 记录管控	117
一、交接班记录表	117
二、来访登记表	117
三、值班记录表	118
四、安全护卫服务管理过程季度检查表	118
五、监控录像带使用保管记录表	119
六、对讲机使用情况记录表	119
七、消防监控中心值班记录表	120
八、营业性停车场无卡车辆离场登记表	121

九、物品搬运放行通知	121
十、货物进出登记表	122
十一、巡逻员值班记录表	122
十二、车辆出入卡	123
十三、灭火器登记表	123
十四、消防水源停用审批表	124
十五、临时动火申请表	125
十六、治安消防巡逻检查表	126
十七、消防安全检查及器材登记检验记录表	127
十八、火险隐患整改通知书	128
十九、突发应急事故处理记录表	128
第三章 问题解答	129

第四部分 物业环境管控

引言：在物业环境中，整洁所带来的舒适和优美，是衡量物业管理工作的一个十分重要的评价指标。因此，保洁、绿化管理是物业环境管理中最经常、最普遍的一项基本工作。

第一章 基础知识	148
第一节 部门组建	148
一、物业环境部职责	148
二、物业环境部组织架构	148
三、物业环境部各岗位职责	149
第二节 关键控制点	150
一、建立完善的管理机制	150
二、建立完善的质量管理系统	150
三、制定科学合理的操作规程	151
第二章 管控工具	152
第一节 流程管控	152
一、保洁、绿化、消杀外包控制流程	152
二、消杀工作管理流程	153
三、绿化管理流程	154

第二节 制度管控	155
一、清洁卫生外包控制规定	155
二、日常保洁及检查规定	157
三、消杀规程及检查规定	166
四、绿化管理程序	169
五、园林绿化维护规定	171
第三节 记录管控	174
一、保洁工作检查记录表	174
二、环境消杀记录表	175
三、垃圾(固体废弃物)清运登记表	175
四、__月绿化工作计划	176
五、园艺现场工作记录	176
第三章 问题解答	178

第五部分 工程维护管控

引言：工程维护管理的主要工作内容是对辖区内的房屋建筑和设施设备进行维修养护工作，同时还参与物业前期关于房屋建筑设备设施的接管验收工作。物业工程管理是确保所辖物业区域内的房屋、设备设施正常使用的基础，在物业公司的管理中占有非常重要的作用。

第一章 基础知识	186
第一节 部门组建	186
一、工程部职责	186
二、工程部组织架构	187
三、工程部各岗位职责	188
第二节 关键控制点	190
一、物业设备设施管理的早期介入	190
二、做好设备管理的基础资料工作	190
三、熟悉设备的运行状况	192
四、建立设备管理体系	192
五、对设备进行维修保养	193
六、“以人为本”，提高员工综合素质	194

第二章 管控工具	196
第一节 流程管控	196
一、维修服务工作流程	196
二、紧急故障处理工作流程	197
三、设备故障维修工作流程	198
四、房屋本体设施修缮流程	199
五、物业装修管理流程	200
第二节 制度管控	201
一、工程部日常工作管理规定	201
二、工程部奖罚规定	203
三、工程部钥匙管理规定	204
四、工程部公共物品(工具)管理规定	205
五、机电设施设备管理规定	206
六、工程维修管理规定	207
七、工程部水电管理制度	210
第三节 记录管控	216
一、工程部值班交接记录表	216
二、领(借)用钥匙登记表	216
三、钥匙丢失/损坏申报单	216
四、钥匙月库存统计表	217
五、个人领用工具(物品)登记表	217
六、公用工具登记表	217
七、公用工具领用登记表	218
八、报修登记表	218
九、维修登记表	218
十、服务工作单	219
十一、回访记录表	219
十二、工程部抽查表	220
十三、零星维修及时率统计表	221
十四、房屋完好率统计表	221
十五、工程部公共维修登记表	222
十六、设备情况登记表	222
十七、机电设施设备维修报批表	222
十八、房屋设施零星小修记录表	223
十九、房屋设施维修保养记录表	223

二十、房屋设施维修保养计划表	223
二十一、房屋中(大)修工程计划表	224
二十二、房屋本体维修基金台账	224
二十三、房屋本体维修基金使用情况汇总表	225
二十四、操作票	225
第三章 问题解答	226

第六部分 市场营销管控

引言：企业的发展与壮大除经营管理水平外，市场开拓能力起着决定性作用。现阶段物管企业数量不断增加，竞争加剧，要使企业在市场中取胜，有必要建立市场拓展部门，规范市场拓展工作，积极地开拓市场。

第一章 基础知识	232
第一节 部门组建	232
一、市场部职责	232
二、市场部组织架构	232
三、市场部各岗位职责	232
第二节 关键控制点	234
一、加强市场开拓人员队伍的建设	234
二、建立规范的市场开拓机制	234
三、建立有效的市场开拓业绩考核机制	235
第二章 管控工具	236
第一节 流程管控	236
一、市场调研流程	236
二、项目调研、考察流程	237
三、物业管理方案编制流程	238
四、合同会议评审流程	239
五、合同传阅评审流程	239
六、品牌危机、纠纷处理与维权流程	240
七、大型活动策划流程	241
八、非市场部开拓人员奖励流程	242

第二节 制度管控	243
一、市场营销业务运作程序	243
二、市场部员工管理规定	247
三、项目调研、考察管理办法	249
四、物业管理投标方案编制标准作业程序	250
五、大型活动管理作业指导书	252
第三节 记录管控	255
一、物业市场情况调查表	255
二、项目跟踪调研表	256
三、物业管理项目调查表	256
四、信息搜集表	258
五、标书评审记录	258
六、签约项目资料移交记录	259
七、签约项目资料移交存档记录	260
八、项目有效联络与洽谈记录表	261
九、项目考察人员申请表	261
十、市场部月工作总结	262
第三章 问题解答	263

第七部分 顾问服务管控

引言：顾问管理服务，是物业管理公司或指定的物业顾问为项目提出方案和建议，方案的具体实施由发展商成立的物业管理公司落实，物业顾问不担任实职。顾问部是物业管理公司所有顾问项目的统筹管理和全面控制的部门。

第一章 基础知识	272
第一节 部门组建	272
一、顾问部职责	272
二、顾问部组织架构	273
三、顾问部各岗位职责	273
第二节 关键控制点	277
一、一定要制订顾问管理工作计划	277



二、进行考察并提出建议	278
三、与合作方多沟通	280
四、定期赴顾问项目现场检查考评	281
五、开展服务质量跟踪	281
六、预防交接和实操结束后服务品质急剧下滑	281
第二章 管控工具	283
第一节 流程管控	283
一、物业咨询师（顾问）管理流程	283
二、物业顾问项目管理流程	284
三、顾问合同款的催缴管理	285
第二节 制度管控	285
一、物业顾问项目管理规定	285
二、顾问项目交接规定	288
三、顾问文件处理规定	289
四、顾问项目情况评估分析办法	290
五、顾问项目业绩评价规定	292
第三节 记录管控	293
一、移交项目清单	293
二、被顾问方培训评估表	294
三、顾问项目客户（发展商）详细资料	295
四、顾问项目考察人员申请表	295
五、顾问考察备忘登记表	296
六、考察备忘登记表	296
七、被顾问方学习、参观登记表	297
八、参观(学习)介绍函	297
九、顾问人员派出单	297
十、顾问人员标志牌发放登记表	298
十一、顾问人员派出 / 返回记录表	298
十二、顾问人员派出情况一览表	298
十三、顾问管理跟踪验证表	299
十四、顾问意见征询函	299
十五、顾问项目服务征询意见表	300
十六、顾问项目合作方满意度统计表	301
十七、年度顾问项目费用支出明细表	302
十八、顾问项目沟通情况登记表	302

十九、____月顾问项目情况统计表	303
第三章 问题解答	304

第八部分 财务管控

引言：物业的财务管理就是物业管理公司资金运行的管理。在资金运作过程中，包括整个物业经营出租、管理服务收费等资金的筹集、使用、耗费、收入和分配。

第一章 基础知识	314
第一节 部门组建	314
一、财务部职责	314
二、财务部组织架构	314
三、财务部各岗位职责	314
第二节 关键控制点	316
一、提高财务人员的素质	316
二、做好物业管理费的核算工作	317
三、抓好物业收费工作	318
四、加强财务监督	319
第二章 管控工具	320
第一节 流程管控	320
一、会计档案管理流程	320
二、资产管理程序	321
三、负债核算流程	321
四、资产所有权核算流程	322
五、收入核算程序	322
六、成本费用报销流程	323
七、管理处财务预算控制流程	324
第二节 制度管控	325
一、财务管理规定	325
二、管理费用预算管理制度	328
三、费用报销管理规程	333
四、工资发放规程	334

五、管理处收支管理规定	337
六、物业维修基金管理制度	338
七、服务收费标准作业程序	340
八、发票、收据管理办法	342
第三节 记录管控	345
一、管理费用预算分配表	345
二、维修基金缴纳情况表	346
三、财务预算外支出申请表	347
四、未入伙空置房欠缴管理费及维修基金清单	348
五、维修基金使用情况表	348
六、管理处各项费用标准表	349
七、每月应收管理费明细表	349
八、××花园___月未交款住户费用清单	350
九、停车场收费每日汇总表	350
十、停车场收费抽查记录	351
十一、装修、多种经营费用明细表	351
第三章 问题解答	352

第九部分 人力资源管控

引言：物业管理公司是通过向社会提供服务来获取利润的，公司员工对于工作的态度和方式直接影响服务的质量，进而影响物业管理公司的经营业绩。因此，必须加强人力资源管理。

第一章 基础知识	366
第一节 部门组建	366
一、人力资源部职责	366
二、人力资源部组织架构	366
三、人力资源部各岗位职责	367
第二节 关键控制点	368
一、做好人力资源规划	368
二、制定合理的人事管理制度	369
三、加强人力资源培训与开发	370