

物业管理系列丛书之二
物业管理继续教育培训用书

新版 物业管理实操精典

深圳市银典物业管理服务有限公司
福州市物业管理协会
重庆房地产业培训中心
大庆林源物业（集团）股份有限公司

联合编著

主 编：陈瑞正 陈鹏宵
肖代文 皇甫广荣



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

物业管理系列丛书之二
物业管理继续教育培训用书

新版 物业管理实操精典

深圳市银典物业管理服务有限公司
福州市物业管理协会
重庆房地产业培训中心
大庆林源物业（集团）股份有限公司

联合编著

主 编：陈瑞正 陈鹏宵
肖代文 皇甫广荣



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

数据在版编目 (CIP) 数据

新版物业管理实操精典/陈瑞正等主编,
—天津:天津大学出版社,2001.11 (2004.5 重印)
ISBN 7-5618-1527-1

I. 新… II. 陈… III. 物业管理—基本知识 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079402 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647
印 刷 保定市印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm×260mm
印 张 19.25 插页 4
字 数 488 千
版 次 2001 年 11 月第 1 版 2004 年 5 月第 2 版
印 次 2004 年 5 月第 2 次
印 数 3 001~5 000
定 价 98.00 元

《新版物业管理实操精典》编辑委员会

主 编：陈瑞正 陈鹏宵 肖代文 皇甫广荣
编 委：吴春兴 李明军 林金铿 赖新林
 甄增辉 吴 蕾 汤 波 李 华
 覃永辰 沈 强 余利民 蒋邦伟
 杨 杰 崔太群 胡忠宜

序

物业管理行业是在改革开放中兴起的一个朝气蓬勃的新兴行业，被人们誉为“朝阳”行业。物业管理是住房商品化、社会化的产物，与人民群众生活水平的提高密切相关。物业管理行业的产生与发展，直接影响到城市环境、城市面貌、城市形象，是全社会的客观需要。物业管理水平的高低是城市综合素质的重要体现。2001年，九届全国人大四次会议通过的《国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》提出“规范发展物业管理业”。随着住房制度改革的深化和人们生活水平的提高以及房地产建设销售后管理分工的专业化、社会化、市场化，物业管理业将在我国得到逐步发展和规范。

物业管理服务以房地产业发展、房地产市场发育为依托，涉及社会服务业的多个领域，包括了房屋及相关设施设备维修养护、环境保洁、绿化养护、保安、家政等众多服务内容，成为与广大人民群众生活、工作息息相关的新兴行业。

但是，在物业管理取得重大进展的同时，在物业管理的发展过程中，各种社会矛盾也逐渐显现出来。主要表现在：相关主体法律关系不明确，物业管理企业服务意识不强，业主委员会缺少制约，前期物业管理矛盾突出，专项维修资金管理不规范，物业管理企业与社区居委会等相关单位的关系还不够协调等等。2003年9月1日国务院颁布施行的《物业管理条例》，是解决当前物业管理存在问题和规范发展物业管理的“法宝”。全面贯彻落实《物业管理条例》，加大监督管理力度，规范市场主体行为，保护消费者权益，努力开创物业管理发展新局面，是摆在各级房管行政主管部门和物业管理企业面前的一项重要任务。

由于物业管理具有经营管理的特殊性、专业性以及涉及学科多、管理复杂等特点，因此，应对物业管理专业人员实行执业资格制度。物业管理专业人员作为物业管理活动的直接组织者，其业务能力和素质高低，直接关系到物业承接验收、维修养护以及物业管理服务的水平。物业管理专业人员只有在掌握和了解法律、经济、工程、环保、消防以及公共关系、心理等多方面的知识，并在经过相关专业岗位实践锻炼的基础上，才能有效地做好管理工作。《物业管理条例》规定：从事物业管理的人员应当按照国家有关规

定,取得执业资格证书。执业资格制度的建立,有利于造就一支懂经营、善管理、精业务、守道德的从业人员队伍。因此,加强多层次人才培养,加强企业关键岗位和一线职工的技能培训,提高从业人员素质是当前物业管理行业刻不容缓的一项至关重要的任务。

为了使物业管理行业广大员工能够全面、系统地了解 and 掌握《物业管理条例》所确立的各项基本制度及内涵,更好地了解 and 掌握其精神实质,本书是以《物业管理条例》为指导,在广泛收集全国物业管理先进地区、先进单位的成功经验的基础上,融合作者多年的工作体会编写而成的。

本书的内容取舍完全取决于物业管理一线员工的工作需要,内容简练精致。书中许多操作手法均为物业管理界所首创,先进性和实用性贯穿全书。本书第一版从上市以来,社会反响良好,许多读者来信来函对本书的内容给予了充分的肯定。作为为物业管理公司员工实务操作所刻意编写的培训用书,相信再版后会更加受到读者的喜爱。

由于中国物业管理在各地发展的不均衡性和复杂性,读者在借用书中的操作方法时应注意结合自身的客观实际加以取舍和补充,不可照搬。本书仅代表编者的观点,希望读者应用发展的眼光阅读,如能对本书提出批评和建议,这将有助于对本书的补充和完善。

此书内容全面、系统、实用,可为从事物业管理工作的各级干部、员工以及广大业主学习贯彻《物业管理条例》提供参考,也是一本可读性、实用性较强的工具书。

福州市房地产管理局局长

张发俊

2004年4月18日

目 录

第一章	物业管理的特色管理制度·····	(1)
第二章	物业管理招投标·····	(2)
第三章	物业接管·····	(36)
第四章	入住管理·····	(47)
第五章	装修管理·····	(83)
第六章	维修与维修基金管理·····	(99)
第七章	住户投诉管理·····	(113)
第八章	空置房管理·····	(117)
第九章	住户回访管理·····	(120)
第十章	楼宇巡查管理·····	(123)
第十一章	公众管理与住户违章处理·····	(128)
第十二章	物业档案管理·····	(134)
第十三章	目标管理·····	(140)
第十四章	成本管理·····	(150)
第十五章	员工服务管理·····	(154)
第十六章	安全综合管理·····	(162)
第十七章	环境管理·····	(165)
第十八章	设施设备综合管理·····	(174)
第十九章	达标创优管理·····	(180)
第二十章	员工培训·····	(208)
第二十一章	员工绩效考评·····	(231)
第二十二章	物业管理纠纷理论·····	(258)
第二十三章	物业管理经典案例分析·····	(276)

第一章 物业管理的特色管理制度

物业管理在中国经过 20 年的发展,特别是近七八年的高速发展,已形成了适合自身工作特点、为物业管理“量身定做”的十个特色管理制度。它们是:

- 【不平衡管理】
- 【标准化管理】
- 【时效工作制】
- 【回访工作制】
- 【唱诺制】
- 【定额档案制】
- 【安全预案制】
- 【定人定机制】
- 【巡楼制】
- 【竞争上岗与末位淘汰制】

第二章 物业管理招投标

一、物业管理招投标基本规则简介

1. 招投标的范围

一般来说,下列几种类型物业的管理须采取招投标方式确定物业管理权。

- 1) 政府财政投资兴建的物业,必须按照国家招标投标法和物业管理相关法规公开招标,选聘物业管理公司。
- 2) 国有或国有股份制企业开发建设的物业需要委托物业管理企业进行管理服务的,应采用招投标方式确定物业管理公司,但符合下列条件之一的可以除外:
 - a) 物业由开发建设单位自用的(即物业全部自用);
 - b) 在一个物业管理区域内,多层物业总建筑面积低于5万平方米,或高层物业总建筑面积低于2万平方米,或多层、高层混合物业总建筑面积低于3万平方米的;
 - c) 法律、法规规定在一定期限内必须由开发建设单位自行负责物业管理服务的。

2. 招标的基本形式

物业管理招标,可以采取公开招标、议标的形式。一般来说,符合下列条件之一的经主管部门批准,可以采用议标的方式:

- 1) 物业的使用在保密或安全方面有特殊要求的;
- 2) 外国政府或个人、国际金融机构及港、澳、台同胞赠款开发建设,并明确要求采取议标方式的。

3. 公开招标的基本程序和要求

- 1) 招标单位取得政府认可。如深圳市相关文件明确规定:开发建设单位进行招标的,须向政府主管部门出具开工许可证明材料;业主委员会进行招标的,须事先经区主管部门正式核准,并出具业主大会通过的有关公开招标的决议等相关证明材料。
- 2) 由招标组织者填写《招投标活动备案登记表》及提供相关资料,报政府招标办核准备案。
- 3) 按相关法规文件要求组成招标机构和评委会。如深圳市明确规定,组成招标评委会原则上要求:
 - a) 评委会人数为7人以上且为单数;
 - b) 评委会中物业管理专家人数不得低于2/3。
 - c) 物业管理专家从市招标办专家库中于评标、开标前一日随机抽选。
 - d) 投标单位的相关人员不得参加评委会。
- 4) 制作招标文件。招标文件一般包括招标书、投标须知、订立委托管理合同的条件及

协议条款。其中招标书应当包括以下内容:

- a) 物业规划建设的基本情况,包括占地面积、建筑面积、产权状况、商业用房及管理用房、公共设施专用基金和房屋本体维修基金、公共设施与设备及公共场地情况、园林绿化状况、社区文化娱乐设施等;
 - b) 物业管理的内容和要求;
 - c) 投标书编制的方式及依据;
 - d) 投标人的资质和条件;
 - e) 组织解释招标文件及实地查验文件的时间、地点;
 - f) 送达投标书的地点和截止日期;
 - g) 开标、评标的时间、地点;
 - h) 其他需要说明的事项。
- 5) 提前一个月通过新闻媒体向社会公开发布信息,凡符合投标条件的物业管理公司均可参加。
- 6) 接受投标单位申请,进行初步审查。
- 7) 确定入围的投标单位和规定交标截止日期(最短不得少于 20 日)以及向招标委员会交纳投标保证金。
- 8) 组织评委会评标、开标,其包括以下内容:
- a) 评标会由招标机构负责人主持;
 - b) 投标单位递交标书,进行现场答辩抽号;
 - c) 招标机构工作人员当众拆封标书;
 - d) 评委会人员当场评阅标书,投标单位离场;
 - e) 投标单位按照抽签顺序先后进入会场进行现场答辩,在此期间投标单位所有旁听人员不得随意进入会场;
 - f) 评委会进行无记名打分;打分可以采用当场亮分,去掉一个现场最高分、去掉一个最低分,然后取评委平均分的方式得出现场答辩得分,也可以利用答辩后由评委综合给分的方式得出评分;
 - g) 公布打分结果;
 - h) 按照招标文件要求确定中标单位,且原物业管理企业在同等分值下享有优先续约权;评委和招标机构人员须遵守有关招投标纪律规定,招标机构人员不得一人单独或在办公地点以外地点与投标单位进行接触。
- 9) 评标的分值构成。标书评分一般采用百分制,分值构成一般为:
- a) 物业管理方案 30 分;
 - b) 现场答辩 30 分;
 - c) 投标报价 10 分;
 - d) 组织机构及管理人员情况 10 分;
 - e) 综企业绩 17 分;
 - f) ISO9000 认证证书 3 分。

二、物业管理投标书的结构与内容

- 1) 拟接物业的基本概况。
- 2) 公司接管后准备采取的管理方式。
- 3) 针对管理的难点、重点所采取的针对性措施。
- 4) 为开展物业管理所配置的人力、物力资源。
- 5) 公司的运作流程和基本规章制度。
- 6) 开展物业管理一段时间后所力争达到的管理目标。
- 7) 有效提高物业管理水准所必要的服务承诺。
- 8) 社区文化服务方案。
- 9) 费用投入和成本测算。
- 10) 经济效益分析。
- 11) 社会效益预测。
- 12) 需要招标单位协助解决的问题。
- 13) 本公司的优势和长处。
- 14) 接管物业后的工作进度安排。

三、投标书的编制要求

- 1) “拟接管物业的基本概况”要求详细列出拟接管物业的地理位置、环境、占地面积、建筑面积、栋数、层数、楼宇结构特点、基本设施与设备、住户基本构成、验收移交情况等。
- 2) “准备采取的管理方式”要求针对拟接管物业的自身特点编制出总体管理方案和分项管理方案。
- 3) 对拟接物业的管理难点、重点应有针对性地列出具体的管理措施。
- 4) 基本运作流程和规章制度要求列出重点工作的基本运作流程图和公司全套规章制度的基本目录和结构。
- 5) 人力、物力资源要求详细列出：
 - a) 拟接管物业的组织架构；
 - b) 拟接物业的人事定编和岗位设置、岗位描述；
 - c) 主要业务骨干的配置人选和人员素质介绍；
 - d) 为开展工作前期投入的设备、设施。
- 6) 管理目标要求具体列出明确的总体目标和详细分项目标。目标要求有可操作性和可考核性。
- 7) 服务承诺要求针对小区业主要求和物业管理服务的特点列出有鲜明特色的服务措施。
- 8) 社区文化服务要求明确公司的 CI 形象设计和管理处的 CI 形象设计以及管理处开展社区文化的基本工作计划。
- 9) 费用投入和成本测算要求针对拟接小区的现状和管理要求、难度逐项测算出前期

投入和管理成本。

- 10) 经济效益分析要求按照物业管理“以区养区,保本微利”的特点详尽地计算出拟接物业后的经济效益。

四、投标文件举例

(一) 投标书

_____公司:

- 1) 我方将接受并遵守招标文件所规定的各项条款。
- 2) 一旦我方中标,我方保证从项目目标出发,进行全方位的有效管理,使项目管理目标得以实现。
- 3) 除非另外达成协议并生效,你方的中标通知和本投标文件将构成约束我们双方的签订的合同。
- 4) 我方金额为贰万元人民币的投标保证金与本投标书同时递交。

投标人名称:_____

投标人法定代表人(或委托代理人):_____

投标人代表:_____

投标人地址:_____

年 月 日

(二) 物业管理成本项目报价表(略)

(三) 投标保证金单据复印件(略)

(四) 管理机构及管理人员情况

1. 投标人简介及管理优势

(1) 投标人简介(略)

(2) 管理优势(略)

2. 管理机构框架图及人员配置

(1) 分公司机关组织框架图(略)

(2) 现场管理机构框架图及人员配置(略)

(3) 管理处经理权限与义务(略)

(4) 各部门职责与分工

1) 部门职责:(略)

2) 各岗位职责如下。

a) 分公司总经理职责如下。

—— 负责组织制定分公司发展规划。

—— 负责各部门年度工作计划、培训计划、保险计划、采购计划、用工计划、社区文化活动策划计划的审批,并组织监控各部门总体工作质量。

—— 负责合同的签署及重要合同的评审。

—— 负责工资发放的审批。

—— 负责印章使用的审批。

-
- 负责各部门经理的月检。
 - 负责“竞争上岗”策划及组织工作。
 - 负责安全预案的审批。
 - 负责费用报销的审批。
 - 负责车辆保养、维修工作的评审。
 - 负责处理业主重大投诉。
 - 负责对外委托服务的审批。
 - 负责发文审批。
 - 负责工作时间调整申请的审批。
 - 负责员工记大过与记大功以上行政奖罚决定的审批。
 - 负责绩效考评监控与结果的审批。
 - 负责审定工资标准及工资结构。
 - 负责便民服务项目及相关便民服务的收费标准的审批。
 - 负责员工入职、转正、晋升、降级、调薪、离职、调职手续的审批。
 - 负责档案销毁清单的审批。
 - 负责宿舍配备标准的审批。
 - 负责物业接管工作的组织、安排。
 - 负责员工工资与福利管理制度的审批。
 - 负责员工投诉与行政复议工作的监控与结果的审批。
 - 负责租金标准的审批。
 - 负责组织对供方的评审。
 - 负责组织架构与岗位设置的审批。
 - 上级安排的其他工作。
 - b) 财务部会计职责如下。
 - 负责组织本部门年度及每月的工作计划、人事定编计划及培训计划的制定、实施与控制。
 - 负责编制本部门年度及每月的工作总结。
 - 负责提出培训要求,并按照年度培训计划负责组织实施本部门组织的培训。
 - 负责员工工资发放表的编制与审核。
 - 负责购买、保管、使用空白的收据、发票。
 - 负责备用金的核算。
 - 负责财务状况的内部审计。
 - 负责低值易耗品的摊销、核算。
 - 负责公司设施维修基金的使用核算及房屋本体维修基金的管理、核算。
 - 负责固定资产的分类、登记、管理、盘点及清查。
 - 负责会计报表的编制。
 - 负责经营管理活动中的会计核算。
 - 负责现金、物品的核算。

—— 负责协助财务经理进行会计业务的培训。

—— 负责银行存款、应收账款的核算。

—— 完成上级安排的其他工作。

c) 财务部收费员职责如下。

—— 负责各项有偿服务费用的计算及填制收费通知单。

—— 负责办理各项费用的银行托收。

—— 负责保管、使用空白支票。

—— 负责进行备用金借支、冲减。

—— 负责现金收取、支付及库存保管。

—— 负责银行存款的存、取、结算及余额的核对。

—— 负责员工工资与福利的发放。

—— 负责工程所需物资的验收。

—— 负责工具的登记、盘点。

—— 负责所购物品的验收。

—— 负责库存物品申购计划的制定。

—— 负责物品验收、入仓、领用手续的办理和库存物品的保管。

—— 完成上级安排的其他工作。

d) 行政人事部经理职责如下。

—— 负责组织本部门年度及每月的工作计划、人事定编计划、培训计划的制定、实施与控制。

—— 负责编制本部门年度及每月的工作总结。

—— 负责《人事月报》的审核工作。

—— 负责本部门员工服务技能的培训,监督、考核员工的服务工作。

—— 负责进行人事部员工的周检工作。

—— 负责年度培训计划的制定和监督实施工作,负责培训的组织工作。

—— 负责人事定编计划的审核。

—— 负责行政奖罚工作的组织实施与决定复核。

—— 负责员工考勤管理的复核与监督工作。

—— 负责员工劳动合同的审核、监管。

—— 负责员工社会保险计划的制定与组织实施。

—— 负责员工投诉的受理与行政复议的组织实施。

—— 负责制定招聘计划并具体组织实施。

—— 负责组织架构与岗位设置的制定和管理。

—— 负责 ISO9000 标准的贯彻实施与监控。

—— 负责对供方的评审和管理过程进行监控和审核。

—— 负责对日常抽检工作的安排和监控。

—— 负责公司有关质量的管理与控制。

—— 负责监督及抽查员工培训的实施情况、考核培训效果以及对外联系培训教师。

- 负责质量体系内部质量审核工作的组织实施。
- 负责车辆的日常管理监督及处理重大紧急事件。
- 负责对各类服务标识的管理及对服务质量进行审核、监控。
- 负责机关固定资产、设备保险计划的制定与组织实施。
- 负责公司印章的刻制、发布、废止及用印管理,保管印章。
- 负责进行行政部员工的周检工作。
- 负责宿舍配备标准的制定与修改及日常管理的监督。
- 负责合同的审核、监管(员工劳动合同除外)。
- 负责提出培训要求,并按照年度培训计划负责组织实施本部门组织的培训。
- 负责文件格式及内容的审核。
- 负责行政部对外委托服务的审核、组织工作。
- 监督档案管理的实施工作。
- 完成上级安排的其他工作。
- e) 行政人事部文员职责如下。
 - 负责办公区公共区域的日常管理工作。
 - 负责档案的日常管理工作。
 - 负责接待来访的有关事务。
 - 负责文件的打印及文号的管理。
 - 负责文书收发、传阅及归档。
 - 负责办公费用的统计。
 - 负责《人事月报》的编制工作。
 - 负责社会保险管理工作的日常管理。
 - 负责行政奖罚工作的跟进。
 - 负责员工的入职、转正、晋升、降级、调薪手续的办理。
 - 负责员工工资的日常管理。
 - 负责员工考勤统计。
 - 负责员工劳动合同的签订。
 - 负责员工离职、内部调职工作手续的办理。
 - 负责员工工作证的管理。
 - 完成上级安排的其他工作。
- f) 管理处经理职责如下。
 - 负责组织管理处年度及每月的工作计划、人事定编计划、培训计划的制定、实施与控制。
 - 负责编制本部门年度及每月的工作总结。
 - 负责提出培训要求,并按照年度培训计划负责组织实施本部门组织的培训。
 - 负责组织安全预案的审核和实施。
 - 负责消防系统设备运行管理的监督、统筹工作。
 - 负责消防演习计划和方案的审核以及消防演习效果的评估。

-
- 负责管理处员工月检及主管的周检工作。
 - 负责策划并落实便民服务项目,制定相关收费标准及进度跟进。
 - 负责处理业主重要投诉。
 - 负责工程验收结果审批。
 - 负责管理处对外委托服务的审核、组织工作。
 - 负责管理处固定资产、设备保险及业主、顾客的人身与财产保险计划的制定与组织实施。
 - 负责管理处文件复核。
 - 负责零星物品、应急物品采购的审批。
 - 负责宣传刊物的组织实施与进度跟进,并审核每期刊物的印刷、发行。
 - 负责与业主委员会的沟通、协调。
 - 负责制定社区文体活动计划并组织监控和实施。
 - 负责制定文体设施管理制度及管理工作监控。
 - 负责重大投诉的回访工作。
 - 负责住户特殊求助事件的安排、处理工作。
 - 负责装修申请的审批及业主重大违章事件的处理。
 - 负责组织安排入住工作。
 - 完成上级安排的其他工作。
- g) 公共事务部主管职责如下。
- 负责组织本部门年度及每月的工作计划、人事定编计划、培训计划的制定、实施与控制。
 - 负责编制本部门年度及每月的工作总结。
 - 负责提出培训要求,并按照年度培训计划负责组织实施本部门组织的培训。
 - 负责安排值班与交接班工作及值班抽查。
 - 负责处理轻微投诉及每月投诉的统计、分析、汇报。
 - 负责监控业主档案保管与跟踪。
 - 负责进行管理员的日检、周检。
 - 负责具体实施社区文体活动计划。
 - 负责空置房管理的组织、监督。
 - 负责楼宇巡查的组织、管理。
 - 负责向求助住户提供服务工作的组织实施。
 - 负责小件物品寄存保管工作的组织实施。
 - 负责协助安排业主入住。
 - 负责制定回访计划和组织安排一般回访。
 - 负责住户一般违章事件的处理。
 - 负责装修申请的审核。
 - 负责组织安排钥匙的管理。

- 负责组织实施文体设施的管理。
- 具体负责宣传刊物的审稿、编辑、印刷、发行等事务。
- 完成上级安排的其他工作。
- h) 公共事务部管理员职责如下。
 - 负责具体实施小件物品寄存保管。
 - 负责房屋本体维修基金的催缴。
 - 负责管理处办公区日常管理。
 - 负责管理处文件的打印。
 - 负责花木寄养手续的办理。
 - 负责文体设施的管理。
 - 负责办理入住手续。
 - 负责记录报修内容,并及时传达至机电维修部,跟踪、督促维修工作按时完成。
 - 负责开展社区文体活动。
 - 负责实施业主档案的保管与跟踪。
 - 负责实施回访。
 - 负责实施楼宇巡查。
 - 负责实施托管钥匙的日常管理。
 - 负责实施装修施工检查、验收。
 - 负责收集稿件及组织每期刊物的编印、投递。
 - 负责通知单的派发及催缴。
 - 负责投诉现场接待。
 - 负责为住户办理花木租、售、代管手续。
 - 负责向求助住户提供具体帮助。
 - 负责向有关用户通知电梯停用、停电、停水的情况。
 - 负责实施空置房的日常管理。
 - 负责应收账款的催缴。
 - 协助主管进行住户违章事件的处理。
 - 完成上级安排的其他工作。
- i) 护管部主管职责如下。
 - 负责组织本部门年度及每月的工作计划、人事定编计划、培训计划、消防演习计划、消防系统维修保养年度计划的制定、实施与控制。
 - 负责提出培训要求,并按照年度培训计划负责组织实施本部门组织的培训。
 - 负责编制本部门年度及每月的工作总结。
 - 负责抽检、指导治安巡逻。
 - 负责防火管理工作的监督、检查并组织实施。
 - 负责火场疏散、救援的组织指挥。
 - 负责监督、检查车辆停放管理。