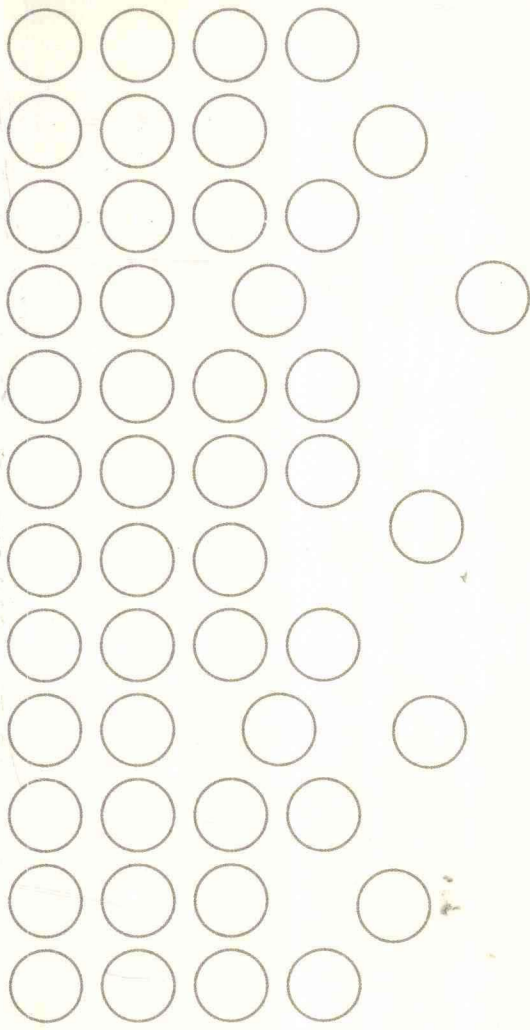




# 物业 公司



## 全方位运营方案

邵小云 等编



化学工业出版社

WUYE

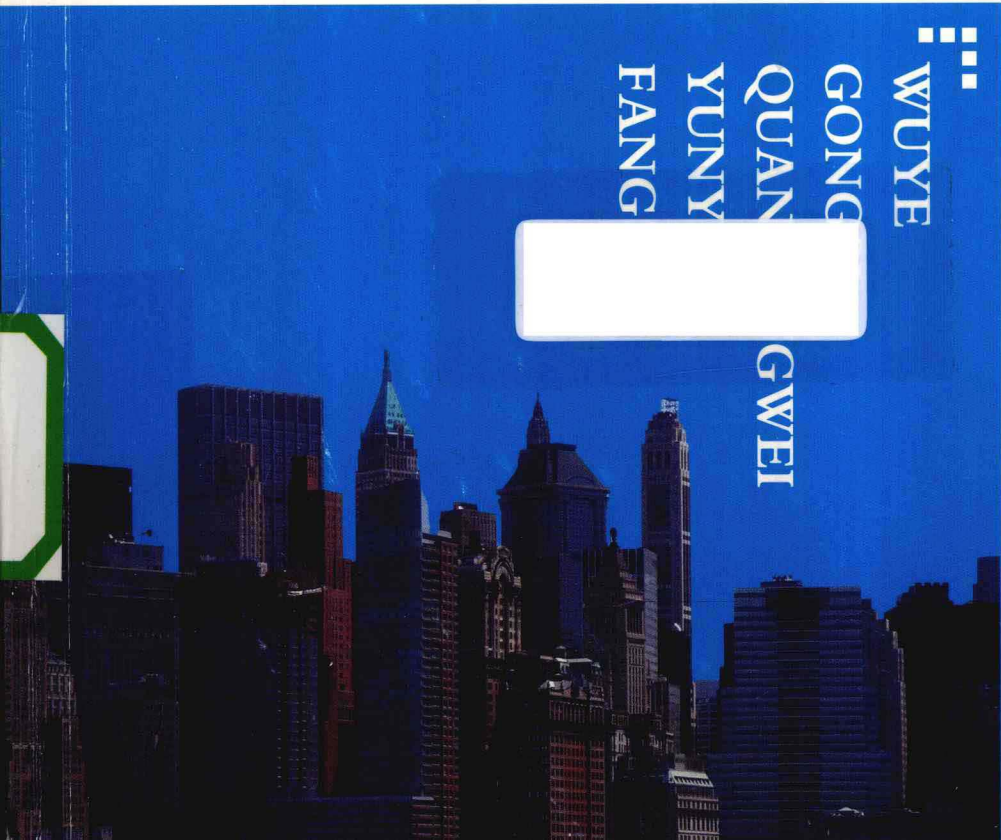
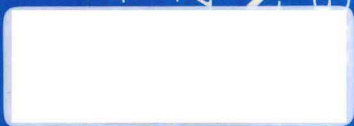
GONG

QUAN

YUNY

FANG

GWEI





# 物业 公司

全方位运营方案

邵小云 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书首先从整体的高度介绍物业公司的组织架构和岗位职责，然后就物业公司全程运作过程中的业务和职能（包括行政管理、人力资源管理、市场拓展、投标管理、物业项目运作、财务管理、质量控制、风险防范）进行由浅入深的阐述。本书具有非常强的实操性，所提供的大量制度、表格等均来自于国内顶级的物业公司和房地产施工企业。

本书可供商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等的物业部门及其经理参考，也可作为物业企业工程部门内部管理手册及培训教程。

### 图书在版编目（CIP）数据

物业公司全方位运营方案 / 邵小云等编. —北京：化学工业出版社，2013.4

ISBN 978-7-122-16614-2

I . ①物… II . ①邵… III . ①物业管理企业 - 企业经营管理 IV . ① F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 038977 号

---

责任编辑：辛 田  
责任校对：战河红

文字编辑：冯国庆  
装帧设计：尹琳琳

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：化学工业出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张15<sup>3</sup>/<sub>4</sub> 字数405千字 2013年5月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

# 前言

## PREFACE



物业服务企业简称物业公司。物业公司是专门从事地上永久性建筑物、附属设备、各项设施及相关场地和周围环境的专业化管理的，为业主和非业主使用人提供良好的生活或工作环境的，具有独立法人资格的经济实体。

在物业服务与管理中，各个项目的管理是物业服务企业成功运营的关键所在，而物业管理处是物业服务企业的派出机构，是物业项目的现场办事机构，主要负责提供日常的物业服务与管理。管理处直接面对业主和物业使用人，处于管理服务的第一线，在管理中起着执行实际操作和协调的作用。所以，物业公司的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物业管理处。物业公司的运作一般分两个部分进行：一个是物业公司总部的运作；另一个是下属物业管理处的操作。两者的管理内容和操作方法有很大的区别。

在此，笔者根据自己多年的经验和总结，在结合众多物业管理专业人士的成功经验，在物业管理相关理论研究的基础上，根据行业发展的客观实际，从物业公司和管理处两个角度出发编写了《物业公司全方位运营方案》和《物业管理处全程解决方案》。

《物业公司全方位运营方案》首先从一个整体的高度介绍物业公司的组织架构和岗位职责，然后就物业公司全程运作过程中的业务和职能（包括行政管理、人力资源管理、市场拓展、投标管理、物业项目运作、财务管理、质量控制、风险防范）进行由浅入深的阐述。

《物业管理处全程解决方案》首先介绍物业管理处的组织架构和岗位职责，然后就物业项目运作过程中的业务和职能（包括物业项目入伙、业主二次装修、客户服务、社区文化建设、管理处财务、安全保安服务、公共设施设备维保、房屋本体建筑的日常养护、绿化、保洁）进行由浅入深的阐述。

这两本书具有非常强的实操性，所提供的大量制度、表格等均来自于国内顶级的物业公司和房地产施工企业。

本书由知名物业管理专家邵小云主持编写，在编写整理过程中，还获得了许多物业公司和地产公司朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的还有靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、

# 前言

PREFACE



杨吉华、谭双可、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、赵静洁、刘颖、杨雯、江美亮、滕宝红、匡仲潇，最后全书由邵小云统稿、审核完成。另外，笔者还参考了一些网站、论坛上的管理精英所谈及的一些方法、技巧，因为不知道作者的具体名字，未有列及，在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，不足之处在所难免，请广大读者批评指正。

编者

# 目录

CONTENTS



## 第一章 物业公司组织架构与岗位职责 /1

第一节 物业公司组织架构	2
一、大型物业公司组织架构	2
二、中型物业公司组织架构	2
三、小型物业公司组织架构	3
第二节 行政部（总经办）的职能与岗位设置	3
一、行政部（总经办）的职能	3
二、行政部（总经办）的岗位设置	3
三、行政部（总经办）各岗位职责	4
第三节 市场拓展部的职能与岗位设置	5
一、市场拓展部的职能	5
二、市场拓展部岗位设置	6
三、市场拓展部岗位职责	6
第四节 品质部的职能与岗位设置	7
一、品质部工作目标	7
二、品质部组织架构	8
三、品质部各岗位职责	8
第五节 人力资源部的职能与岗位设置	9
一、人力资源部的职能	9
二、人力资源部岗位设置	10
三、人力资源部各岗位职责	10
第六节 工程技术部的职能与岗位设置	11
一、设备工程部的职能	11
二、设备工程部的岗位架构	11
三、工程技术部各岗位职责	12
第七节 安保部的职能与岗位设置	12
一、安保部的职能	12
二、安保部的岗位设置	13
三、安保部各岗位职责	13

# 目录

## CONTENTS



第八节 财务管理部的职能与岗位设置	14
一、财务部的功能	14
二、财务部的岗位架构	15
三、财务部各岗位职责	15

---

## 第二章 物业公司行政管理 /18

---

第一节 基础知识	19
一、行政管理的内容	19
二、行政部的三大角色	19
第二节 关键控制点	20
一、明确岗位职责	20
二、加强沟通	20
三、注重信息的收集和整理，并即时提供给管理者	20
四、踏踏实实地去执行	21
第三节 经典范本	21
一、制度范本	21
二、表格范本	35

---

## 第三章 物业公司人力资源管理 /41

---

第一节 基础知识	42
一、物业公司的用工方式	42
二、物业公司岗位设置	42
三、物业公司各级人员的招聘条件	43
四、对员工进行入职管理	43
五、员工管理规章制度	44
六、员工投诉	44
七、员工培训的内容	44
第二节 关键控制点	45
一、拟定人力资源规划，规范内部服务流程	45
二、合理安排薪酬比例，有效控制人力成本	45

# 目录

## CONTENTS



三、优化企业组织结构, 指导业务营运开展 .....	45
四、正确进行角色定位, 努力提高管理水平 .....	45
五、强化绩效考核体系, 完善管理规范制度 .....	46
六、构建人员培训机制, 避免资源短板效应 .....	46
七、要防范劳资纠纷 .....	46
<b>第三节 经典范本</b> .....	<b>47</b>
一、制度范本 .....	47
二、表格范本 .....	62

---

## 第四章 市场拓展业务 /71

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>72</b>
一、物业的类型 .....	72
二、市场拓展方式 .....	72
三、市场发展状况的关注点 .....	73
四、物业管理合同 .....	73
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>74</b>
一、做好企业市场定位 .....	74
二、加强市场开拓人员队伍的建设 .....	74
三、建立规范的市场开拓机制 .....	75
四、建立有效的市场开拓业绩考核机制 .....	75
五、要定期做物业市场调查 .....	76
六、引导全员营销 .....	76
<b>第三节 经典范本</b> .....	<b>76</b>
一、制度范本 .....	76
二、表格范本 .....	80

---

## 第五章 物业公司投标管理 /87

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>88</b>
一、物业管理招标的内容 .....	88
二、物业管理投标书的组成 .....	90



# 目录

CONTENTS



三、物业管理投标书的主要内容 .....	90
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>92</b>
一、积极搜寻物业项目招标信息 .....	92
二、需要对招标项目进行评估 .....	93
三、投标要有风险防范意识 .....	95
四、加强物业投标过程控制 .....	96
五、要积极与用户、项目主管单位建立联系 .....	98
六、投标小组设置与人员配备要合理 .....	99
七、投标前的经营管理测算要谨慎 .....	100
八、物业投标答辩中常遇的问题及回答要领 .....	101
九、物业投标现场答辩技巧 .....	101
十、中标后的合同签订与履行 .....	102
十一、未中标更要及时总结 .....	103
十二、资料整理与归档 .....	103
<b>第三节 经典实战范本</b> .....	<b>104</b>
一、制度范本 .....	104
二、表格范本 .....	106

---

## 第六章 物业项目运作管理 /111

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>112</b>
一、项目前期介入 .....	112
二、前期物业管理 .....	113
三、物业日常运作管理 .....	114
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>115</b>
一、物业管理应超前介入 .....	115
二、项目接管验收要严格把关 .....	115
三、抓好楼宇交接入住期间的管理 .....	116
四、根据项目情况设置合理的组织机构 .....	117
五、要健全项目管理制度 .....	119
<b>第三节 经典范本</b> .....	<b>120</b>
一、制度范本 .....	120

# 目录

## CONTENTS



二、表格范本 .....	131
--------------	-----

---

## 第七章 物业公司财务管理 /136

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>137</b>
一、物业公司财务管理的任务 .....	137
二、新接开楼盘的财务工作内容 .....	137
三、接收二手楼盘的财务工作内容 .....	139
四、管理处日常管理期间的财务工作内容 .....	140
五、管理期结束的财务工作内容 .....	140
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>140</b>
一、提高财务人员的素质 .....	140
二、做好物业管理费的核算工作 .....	141
三、抓好物业收费工作 .....	142
四、加强财务监督 .....	143
<b>第三节 经典实战范本</b> .....	<b>143</b>
一、制度范本 .....	143
二、表格范本 .....	158

---

## 第八章 物业公司质量控制 /164

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>165</b>
一、质量目标 .....	165
二、服务质量标准 .....	165
三、全员质量管理 .....	165
四、全过程的质量管理 .....	166
五、全变化的质量管理 .....	166
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>166</b>
一、建立国际标准管理体系 .....	166
二、建立物业品质监督体系 .....	166
三、建立和健全物业管理质量责任制度 .....	170
四、要开展服务质量意识培训 .....	170

# 目录

CONTENTS



五、定期开展业主满意度调查 .....	171
六、运用物业管理TCS战略,推行优质服务 .....	172
七、进行智能化管理,加大物业管理的科技含量 .....	172
<b>第三节 经典范本</b> .....	<b>173</b>
一、制度范本 .....	173
二、质量检查标准 .....	175

---

## 第九章 物业公司风险防范 /219

---

<b>第一节 基础知识</b> .....	<b>220</b>
一、物业管理风险的类别 .....	220
二、风险来源 .....	221
<b>第二节 关键控制点</b> .....	<b>222</b>
一、物业管理企业要学法、懂法和守法 .....	223
二、加强物业内部管理 .....	223
三、妥善处理物业管理活动相关主体间的关系 .....	224
四、重视宣传,树立良好形象 .....	224
五、适当引入市场化的风险分担机制 .....	224
六、提升防范意识,建立危机管理机制 .....	225
<b>第三节 经典实战范本</b> .....	<b>226</b>
一、制度范本 .....	226
二、物业公司风险清单范本 .....	236

---

## 参考文献 /242

---

# 第一章

## 物业公司组织架构与岗位职责

### ■ 导语：

物业公司的组织架构是物业公司的全体成员为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系，是表明公司内各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是整个管理系统的“框架”。

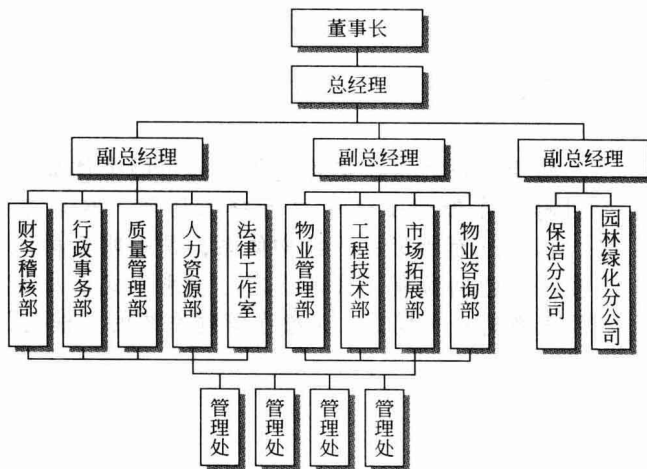




## 第一节 物业公司组织架构

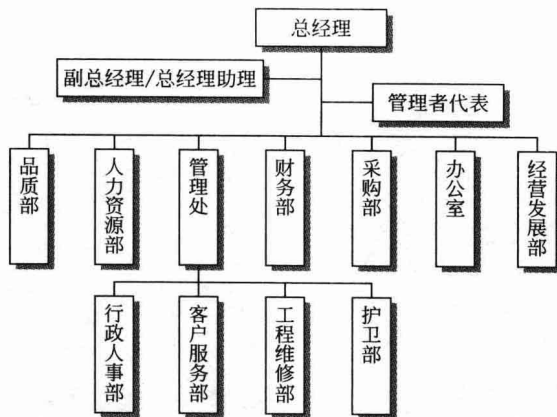
公司组织架构因公司的功能不同而表现出不同的模式。如在物业服务公司中，公司的主要功能是为业主服务和对物业进行维护保养，所以公司所有部门都是围绕着物业来进行的。

### 一、大型物业公司组织架构



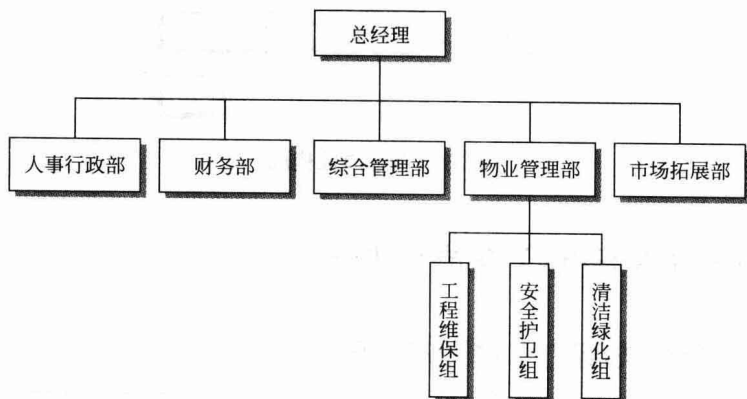
大型物业公司组织架构

### 二、中型物业公司组织架构



中型物业公司组织架构

### 三、小型物业公司组织架构



小型物业公司组织架构



## 第二节 行政部（总经办）的职能与岗位设置

### 一、行政部（总经办）的职能

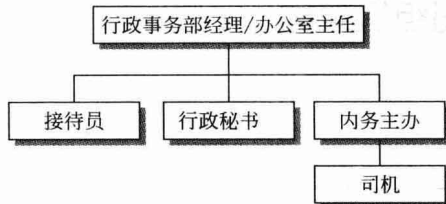
行政部（总经办）负责对内、对外的日常事务性工作，协调公司各部门之间的关系，维护公司的整体利益，及时完成各级领导交办的各项任务，为总经理、副总经理当好参谋和助手。

- (1) 负责安排公司的各项会议，撰写会议纪要，并检查督促各部门的执行情况。
- (2) 负责文件的上传下达，并将总经理的指示及时传达至有关部门和相关人员。
- (3) 负责公司档案的编目、立卷、归档、借阅工作。
- (4) 负责公司的合同管理工作。
- (5) 负责公司各项报表的整理、汇总及上报工作。
- (6) 负责公司印章、印信的管理和使用工作。
- (7) 负责各部门之间有关问题的协调。
- (8) 负责公司车辆的管理工作。
- (9) 负责公司的接待工作。

### 二、行政部（总经办）的岗位设置

一般来说，行政部门由行政事务部经理/办公室主任、接待员、行政秘书、内务主办、司机等岗位构成，如下图所示。





行政事务部岗位构成

### 三、行政部（总经办）各岗位职责

#### 【范本1-01】行政部（总经办）经理/主任

岗位名称	行政部（总经办）经理/主任	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全面主持行政事务部工作，严格遵守国家法律以及各级政府的有关法规，执行公司的各项工作指令和决策</li> <li>2. 建立和完善公司各项规章制度，并监督贯彻执行</li> <li>3. 负责公司管理体系文件及行政文件的审核、发布</li> <li>4. 列席参加公司各类行政会议，做好会议记录并负责落实会议精神</li> <li>5. 公司信息平台的建立和维护</li> <li>6. 负责公司各类印章、介绍信、证明、证书的管理</li> <li>7. 审核公司发生的行政费用，降低本部门的行政费用</li> <li>8. 安排公司的对外接待，保持与政府部门、上级主管单位的联络</li> <li>9. 公司车辆的管理</li> <li>10. 培训：对本部门新职员进行入职指引，对本部门对口的业务负责组织编写教材并实施培训</li> <li>11. 例会：召开部门例会，传达上级指示，部署工作任务，制定部门计划</li> <li>12. 协调：协调各部门与管理处的关系及本部门与其他部门、管理处的关系</li> <li>13. 对办公区域环境因素、职业健康安全方面进行评价，并有相应措施</li> <li>14. 考勤：掌握本部门职员出勤情况，审核本部门职员请假</li> </ol>	

#### 【范本1-02】接待员

岗位名称	接待员	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责公司前台接待工作</li> <li>2. 负责公司电话接转、收发传真、文档复印等工作</li> <li>3. 负责各类办公文档、商务文档、合同协议的录入、排版、打印</li> <li>4. 日常文书、资料整理及其他一般行政事务</li> </ol>	

#### 【范本1-03】行政秘书

岗位名称	行政秘书	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 协助经理安排组织有关会议，做好会议通知和会议记录，做好会议纪要的整理工作</li> <li>2. 负责文件的起草、打字、复印等工作，并及时归档公司的相关文件</li> <li>3. 负责往来文件、信件、传真的签收、拆封、登记、呈转及归档工作</li> <li>4. 管理公司的重要资质证件及办理公司所需的各项证照</li> <li>5. 负责建设与维护内、外网络，并做好宣传工作</li> <li>6. 负责日常接待、公务联系等工作</li> <li>7. 负责发放日常福利、节日福利</li> <li>8. 负责办公用品的保管与发放工作</li> <li>9. 负责编制采购计划，并督促采购员及时采购</li> <li>10. 负责公司印信和印鉴的管理工作</li> <li>11. 完成总经理或行政经理交办的其他工作</li> </ol>	

## 【范本1-04】内务主办

岗位名称	内务主办	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 负责公司营业执照、资质证书、信誉证书等证件的一年一度的年审</li><li>2. 负责企业及分支机构的设立, 变更、注销、许可证的申报审批及印章的刻制</li><li>3. 负责提供营业执照复印件</li><li>4. 负责审核公司各类行政管理费用, 并对费用进行统计</li><li>5. 负责公司电话机、传真机的管理及费用控制</li><li>6. 负责公司办公区域设施设备的报修</li><li>7. 负责职员宿舍的调配、日常监督管理及公共场所的管理工作</li><li>8. 负责公司办公区域办公设备、办公用品及工作服的管理工作</li><li>9. 负责公司车辆维修、保养、年审计划的制定和督导执行</li><li>10. 负责公司办公环境保洁、安全方案的实施与监督</li><li>11. 培训: 对内务新职员进行入职指引</li><li>12. 负责公司伙食质量的监督工作。定期对公司宿舍、招待所、食堂等进行意见调查</li></ol>	

## 【范本1-05】司机

岗位名称	司机	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 认真贯彻执行公司车辆管理的有关规定, 及时安全地完成行车任务</li><li>2. 严格执行公安部门的交通管理规则, 杜绝事故发生</li><li>3. 定期进行车辆维修、检查, 力求节约, 合理用油</li><li>4. 熟悉所驾车辆的构造、性能, 掌握各种条件下的操作要领和排除常见故障的技术</li><li>5. 爱护车辆, 保持车况良好, 车容整洁, 工具和附件无损坏、丢失</li><li>6. 出车时如实填写《派车单》</li></ol>	



## 第三节 市场拓展部的职能与岗位设置

### 一、市场拓展部的职能

物业公司的市场拓展部, 相当于其他行业企业里的市场营销部, 其主要功能如下。

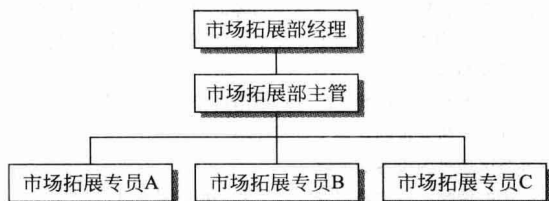
- (1) 完善公司市场拓展管理体系, 起草、修订和维护《营销管理手册》。
- (2) 制定公司年度物业管理业务拓展计划。
- (3) 收集物业管理市场信息, 对物业管理项目的可行性进行评估和分析。
- (4) 物业管理项目的联系、洽谈、跟进和承接工作。
- (5) 物业管理项目的调研及一般项目物业管理方案的编制。
- (6) 新接项目物业管理委托合同的起草。
- (7) 积极发展与本部门职能相对应的对外联系渠道, 并保持渠道的畅通。
- (8) 公司对外形象的传播。





## 二、市场拓展部岗位设置

市场拓展部的岗位架构如下图所示。



市场拓展部的岗位架构

## 三、市场拓展部岗位职责

### 【范本1-06】市场拓展部经理

岗位名称	市场拓展部经理	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 计划与目标：制定公司年度物业拓展工作计划与目标并实施</li> <li>2. 市场调研：研究本市业内同行的物业管理市场拓展情况；利用多种途径了解全国物业管理市场的发展状况并加以分析</li> <li>3. 合同：指导本部门员工根据项目的具体情况完成各类物业管理方案及合同书的编写</li> <li>4. 项目跟进：通过多种方式积极跟进在谈项目。全面了解跟进在谈项目的具体情况；尽量掌握项目竞争对手的情况，特别是文本中关键细节的定位</li> <li>5. 合同评审：项目洽谈进展到成熟时期，组织召集公司有关人员进行合同评审；根据合同评审结果完善合同内容并报请有关领导审批</li> <li>6. 培训：对本部门职员进行入职指引，对本部门对口的业务组织编写教材并实施培训。建立有效的工作团队</li> <li>7. 例会：召开部门例会，传达上级指示，部署工作任务，制定部门计划</li> <li>8. 印鉴：掌管部门公章，签发所有应当由本部门发放的文件</li> <li>9. 公共关系：积极发展对外联系渠道并保持渠道畅通；负责公司对外形象的传播</li> <li>10. 考勤：掌握部门职员出勤情况，审核本部门职员请假</li> </ol>	

### 【范本1-07】市场拓展主管

岗位名称	市场拓展主管	所属部门
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作计划：负责制定部门年、月度物业拓展工作计划</li> <li>2. 项目拓展：根据公司市场拓展目标不断开拓新市场</li> <li>3. 编制文件：根据不同类型的物业特点，及时编制物业管理全委（顾问）计划书、物业管理全委（顾问）合同书</li> <li>4. 项目跟进：通过多种方式积极跟进在谈项目。全面了解跟进在谈项目的具体情况；尽量掌握项目竞争对手的情况，特别是文本中关键细节的定位</li> <li>5. 合同评审：召集公司有关人员进行对物业管理委托合同的评审</li> <li>6. 市场调研：研究业内同行的物业管理市场拓展情况；利用多种途径了解全国物业管理市场的发展状况并加以分析</li> <li>7. 公共关系：积极发展对外联系渠道并保持渠道畅通，公司对外形象的传播</li> </ol>	