

管理案头必备手册

最实用的物业管理工作规范、流程、方案、制度和表单
· 物业管理案头必备手册

物业管理

工具箱

王珺之 王玲玲 编著

Property

PM

Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



管理案头必备手册

最实用的物业管理工作规范、流程、方案、制度和表单
物业管理案头必备手册

物业管理

工具箱

王珺之 王玲玲 编著

Property



Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press

本书是为物业管理者量身定做的工具书。

全书带光盘，共有四章，以组织设计与岗位职责、流程、方案、制度、表格五种形式对物业管理进行了全方位解读。每一种形式里又分别按物业公司部门进行了细分：流程的物业管理、方案的物业管理、制度的物业管理和表格的物业管理。读者可以从中轻松地了解物业管理中的市场开发管理、服务管理、环境管理、安全管理、品牌管理、工程管理、行政管理、人力资源管理和财务管理等物业管理模块，既能学到管理理念，又能学到实用技术。

图书在版编目（CIP）数据

物业管理工具箱 / 王珺之，王玲玲编著. —北京：机械工业出版社，2009.2

（管理案头必备手册）

ISBN 978-7-111-25788-2

I. 物… II. ①王…②王… III. 物业管理—手册 IV. F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 205676 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：魏小奋

责任编辑：孙晶晶

责任印制：邓 博

北京双青印刷厂印刷

2009 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 36.25 印张 · 2 插页 · 625 千字

0001 — 3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-25788-2

ISBN 978-7-89482-811-8(光盘)

定价：88.00 元(含 1CD)

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

本书含光盘共有四章，以组织设计与岗位职责、流程、方案、制度、表格五种形式对物业管理进行了全方位的解读。每一个形式里又都按物业公司部门类别进行了细分，于是就产生了齐全而细致的岗位职责、流程的物业管理、方案的物业管理、制度的物业管理和表格的物业管理。读者可以从中轻松地了解物业管理中的市场开发管理、服务管理、环境管理、安全管理、品牌管理、工程管理、行政管理、人力资源管理、财务管理等物业管理模块，既能学到管理理念，又能学到操作方法。

本书的特色体现在以下两个方面：

一是全。本书吸收了许多物业管理方面的精华，包括职责、制度、方案和表格，而且都具有一定的代表性。

二是新。目前市面上物业管理的书很多，但总给人不尽如人意的感觉。本书最大的特色就是细致而不让人感觉繁杂、重复，厚实又不让人感觉无所适从。如“工作流程”，一般的书就是一张图再配简单的几句话，简单是简单了，但总让人意犹未尽。本书给出的流程齐全，几乎涵盖了物业管理的每个环节，流程图让你对某个环节的工作一目了然；脉络清晰的大段文字，又给了你一个深入了解该环节工作的机会，可谓繁简适度，让你尽取所需。

本书的制度不是简单的内容收集和条目罗列，而是把每一个制度都重新加以整理、归纳，逻辑性强，内容清晰明了，语通句顺。

这是一本参考性较强的工具书，它适用于所有的物业管理从业者。你可以从中找出你所需要的岗位职责、制度、表格，你也可以参考相关工作流程和方案指导你的工作。但切记不要生搬硬套，你需要根据所处企业及工作的实际情况加以修改。

本书因内容浩繁，加上编写时间较为仓促，错误在所难免，敬请读者批评指正。

王珺之

2008年11月

目 录

前言

第一章 物业公司的职责划分	1
第一节 物业公司的组织结构设计	1
一、物业公司组织结构设计的基本原则	1
二、物业公司组织结构的设计流程	3
三、物业公司的组织结构常见类型选择	14
第二节 物业公司各部门职能分解	18
一、市场发展部职能分解	18
二、客户服务部职能分解	18
三、工程管理部职能分解	19
四、环境管理部职能分解	19
五、秩序管理部职能分解	20
六、品牌管理部职能分解	20
七、综合事务部职能分解	21
八、财务管理部职能分解	22
第三节 物业公司各部门岗位职责	23
一、公司管理层岗位职责	23
二、市场发展部岗位职责	29
三、客户服务部岗位职责	31
四、工程管理部岗位职责	33
五、环境管理部岗位职责	45
六、秩序管理部岗位职责	51
七、品牌管理部岗位职责	68
八、综合事务部岗位职责	71
九、财务管理部岗位职责	77

第二章 物业管理工作流程	84
第一节 市场发展管理流程	84
一、市场营销管理流程	84
二、招投标管理流程	90
三、项目管理流程	97
四、社区商业管理流程	102
第二节 客户服务管理流程	116
一、前期物业管理流程	116
二、装修报修管理流程	119
三、物业服务管理流程	129
四、物业档案管理	139
第三节 工程管理流程	147
一、设备管理流程	147
二、设备运行管理流程	152
三、设备保养、维修管理流程	159
四、房屋维修管理流程	161
第四节 环境管理流程	172
一、保洁管理流程	172
二、绿化管理流程	175
第五节 秩序管理流程	180
一、治安保障管理流程	180
二、安全管理工作流程	184
三、交通、车辆管理流程	188
四、消防管理工作流程	192
五、应急事件处理流程	195
第六节 品牌管理流程	199
一、质量管理 workflow	199
二、品牌维护流程	202
第七节 综合事务管理流程	214
一、行政事务管理流程	214
二、人力资源管理流程	216
第八节 财务管理流程	229
一、资金管理流程	229
二、预算管理流程	233

三、资产管理流程	236
第三章 物业管理方案	239
第一节 市场发展管理方案	239
一、物业项目承接管理方案	239
二、物业管理招标方案	242
三、物业管理投标方案	245
四、物业管理合同方案	248
五、别墅物业管理方案	254
第二节 客户服务管理方案	260
一、计算机管理解决方案	260
二、接管物业改善方案	262
三、社区物业服务方案	265
四、服务质量调查方案	269
五、住宅装修管理方案	273
第三节 工程管理方案	276
一、公共消防设备设施维护保养方案	276
二、工程维修养护方案	280
第四节 环境管理方案	282
一、绿化管理工作方案	282
二、环境服务管理方案	286
三、绿化养护管理方案	287
四、室内环境绿化方案	290
五、楼宇清洁卫生管理方案	293
第五节 秩序管理方案	298
一、突发事件应对方案	298
二、日常巡查管理方案	300
三、消防安全工作管理方案	302
第六节 品牌管理方案	304
一、公共关系调研管理方案	304
二、文化俱乐部管理方案	308
三、质量手册编写方案	309
四、服务质量考核管理方案	312
第七节 综合事务管理方案	315
一、物品管理方案	315

二、人力资源保障方案	318
三、员工培训方案	324
四、员工绩效考核方案	326
第八节 财务管理方案	329
一、维修基金使用管理方案	329
二、无形资产管理方案	332
三、内部控制审计管理方案	337
第四章 物业管理制度	343
第一节 公共管理制度	343
一、小区管理公约	343
二、小区公共设施管理制度	349
三、小区消防管理办法	349
四、小区停车场管理办法	351
五、小区用电管理规定	353
六、小区文化娱乐场所管理规定	354
七、业主会所管理制度	355
八、小区楼宇天台管理办法	357
第二节 市场发展管理制度	357
一、市场拓展管理制度	357
二、入住小区管理制度	360
第三节 客户服务管理制度	363
一、服务管理制度	363
二、报修装修管理制度	368
三、社区文化活动管理制度	371
第四节 工程管理制度	375
一、工程综合管理制度	375
二、设备综合管理制度	380
三、供电设施管理制度	385
四、给排水设备管理制度	390
五、电梯管理制度	393
第五节 环境管理制度	401
一、保洁管理制度	401
二、绿化管理制度	416

第六节 秩序管理制度	427
一、安全管理制度	427
二、车辆管理制度	431
三、消防管理制度	437
第七节 品牌管理制度	450
一、质量体系管理制度	450
二、品牌形象管理制度	457
三、新闻媒体接待管理制度	459
第八节 综合事务管理制度	463
一、日常行政管理制度	463
二、办公用品管理制度	478
三、服装管理制度	483
四、文书档案管理制度	484
五、人力资源管理制度	493
第九节 财务管理制度	507
一、财务会计工作管理制度	507
二、预算管理制度	517
三、资产管理制度	524
四、货币资金管理制度	535
五、财务审计管理制度	556
参考文献	566

光盘内容检索

第一部分 物业管理表格

第一节 市场发展管理表格

- 一、市场调研管理表格
- 二、物业市场拓展表格
- 三、招标投标管理表格

第二节 客户服务管理表格

- 一、接管入住管理表格
- 二、装修管理表格
- 三、业主投诉管理表格

第三节 工程管理表格

- 一、设施设备综合管理表格
- 二、房屋维护管理表格
- 三、设备运行管理表格
- 四、设施设备维护保养管理表格

第四节 环境管理表格

- 一、保洁管理表格
- 二、绿化管理表格
- 三、环境管理考核表格

第五节 秩序管理表格

- 一、治安管理表格
- 二、车辆管理表格
- 三、消防管理表格

第六节 品牌管理表格

- 一、质量管理表格
- 二、品牌维护管理表格
- 三、社区文化管理表格

第七节 综合事务管理表格

- 一、行政事务管理表格
- 二、后勤工作管理表格
- 三、人力资源管理表格

第八节 财务管理表格

- 一、预算管理表格
- 二、物业收费管理表
- 三、资产管理表格
- 四、财务审计管理表格

第二部分 有关法律法规

物业管理条例

物业管理企业资质管理办法

前期物业管理招标投标管理暂行办法

物业服务收费管理办法

中华人民共和国物权法

第一章

物业公司的职责划分

第一节 物业公司的组织结构设计

一、物业公司组织结构设计的基本原则

物业公司的经营管理和服务主要由职能机构实施。组织机构的设置是组建物业公司的一项重要工作，也是物业管理的计划、组织、指挥、协调、控制等职能的要求。因此，物业公司组织结构设计是否合理，将直接影响物业公司是否能统一、畅通、健康、高效地运转。物业公司在进行组织结构设计时一般应遵循以下基本原则。

1. 目标统一原则

组织结构的设计必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定目标决定的，组织中的每一部分都应该与既定的目标密切相关，否则它就没有存在的意义。物业公司在进行组织机构设计时要围绕公司的任务和目标进行，要将公司的任务和目标落实到具体的岗位和部门，即要以“事”为中心，做到“因事设岗”、“因岗择人”。

2. 市场优先原则

物业公司组织结构的设计，实质上就是资源配置的框架设计。一般来说，资源配置有企业自行配置和市场配置两种形式可供选择。首先应当优先考虑市场配置，凡是大于市场交易费用的部门功能，都要毫不犹豫地通过市场交易去实现；即使等于或略低于市场交易费用的部门功能，也要权衡，未必要自己包揽。现在许多物业公司不设立审计部门而把审计工作委托给审计师事务所，不组织保洁队伍而把保洁工作分包给社会专业公司，这些就是市场配置优先原则的体现。

3. 指挥统一原则

统一指挥要求由物业公司的总经理全权负责，公司重大决策最后要由总

经理作出。统一指挥并不意味着所有的事情都要由总经理来指挥、决定，而是要进行分级管理，各级负责人在接受上级领导指挥的前提下，有权对本部门范围内的工作作出决策和决定。一个下级只能接受一个上级的指挥，不允许多头领导，也不允许越级指挥。如果两个或两个以上领导人同时对一个下级或一件工作进行指挥、发出指令，就会使下级无所适从，不知应该服从谁的指令。如果越级指挥，就剥夺了下级在其职责范围内应有的指挥权，下级也就无法承担其职责范围内的责任。

4. 专业分工原则

物业公司管理服务的社区犹如一个小社会，其经营、管理、服务的工作内容涉及面特别广泛。在进行组织结构设计时，需要把全部工作内容加以划分，再组成承担不同工作任务的专业化群体，让一个人或者一些人专门从事某一方面或者某一阶段的一种特定工作。这种专业分工可以使繁杂工作简单化，易于掌控，能够提高劳动效率和工作质量；但分工过细，计划与控制工作复杂化了，也会造成人力资源的浪费和协调费用的增加。所以，进行专业化分工时，要注意寻找和把握平衡点，让专业化所提供的效益大于专业化必需的成本。

5. 层级管理原则

物业公司组织结构设计不仅应当明确专业分工，还要明确管理层次。层次的高低依据所承担工作任务的广度和深度来划分：广度反映承担者所承担任务的覆盖面，深度反映承担者所享有的自主权，广度宽和深度高的，自然就是上级或者上层。为保证指挥和行动的统—，来自上层的指示和来自下层的报告都不能脱离层级系列进行传递，特殊情况除外。但这种线性方式容易影响工作效率，所以要授予同一级层以横向直接进行沟通的权限，常规事项允许下级的管理层相互协商解决，条件是所有当事人意见统一，并及时报告各自的上级。

6. 相对封闭原则

在任何一个系统内，为了进行有效的管理运行，各个管理环节必须构成一个连续封闭的回路。物业公司的管理系统通常包括决策、执行、监督、反馈等几个环节。决策环节发出指令，即管理的起点；执行环节准确无误地贯彻指令的同时离不开监督；监督环节检查指令执行情况并及时进行反馈；反馈环节与最初指令进行比较，报告决策环节修正；最后回到起点，决策环节根据反馈又可以发出新的指令。在组织结构的设计阶段，就应当注意解决好各个环节的衔接和制约问题，避免日后在实际运行过程中，出现脱节和失控。

7. 柔性经济原则

柔性是指物业公司的各个部门、各个人员都可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动。组织的结构应当保持一定的柔性以减小组织变革所造成的冲击和震荡。经济是指组织的管理层次与幅度、人员结构以及部门工作流程都必须设计合理,以达到管理的高效率。组织的柔性与经济是相辅相成的,一个柔性的组织必须符合经济原则,而一个经济的组织又必须使组织保持柔性。只有这样,才能保证组织机构既精简又高效,避免形式主义和官僚主义作风的滋长和蔓延。

二、物业公司组织结构的设计流程

物业公司组织结构的设计,是一个把公司的任务、流程、责任和权力等进行具体分解、统一调配和有效组合,并确定内部构成部分以及各个部分之间关系的过程。其目的在于通过科学合理的组织结构设计,增强公司的协调性,大幅度地提高物业公司的运行效率和经济效益。物业公司进行组织结构设计的一般流程如下:

1. 确认经营目标

经营目标是指在一定时间内,物业公司的各项事业期望经由各种行动所达到的理想境界,它规定了在一定时期内公司总的发展方向、发展战略、发展规模和发展水平。组织结构设计要以经营目标的实现为逻辑思维起点,有什么样的经营目标,就设计什么样的组织结构。

(1) 确认经营规模。确认在一定时期内物业公司预计可以实施管理服务项目的数量及其分布。这关系到组织结构的层级划分:如果只是管理一个项目,可以采取最简单的决策层、管理层、作业层三个层级划分方式;如果管理的不止是一个项目,就要考虑在决策层和管理层之间增加执行层等层级。

(2) 确认主营业务。确认物业公司今后主要生产、提供何种类型的服务产品。这关系到组织结构的职能分解:如果在产品技术构成上以物业管理顾问为主,就要扩展咨询服务的职能及其力量;如果在所管物业类型上以商场物业管理为主,就要突出营销服务的职能和力量。

(3) 确认服务方式。确认物业公司向业主输出服务的具体实施手段或操作手法。这关系到组织结构的专业取舍:如果所有常规服务项目全部由自己直接提供,需要组建、配置齐备的专业管理服务队伍;如果要把它全部或部分委托给社会专业公司去做,只需要安排对分包服务项目的管理控制机构。

2. 选择借鉴模本

物业公司组织结构的设计千万不要闭门造车，选择成功物业公司的组织结构方案作为模本是一条捷径。以模本为参考和借鉴，同时吸收其他方面的长处，再加上自己的创意，就可以拿出一个比较好的组织结构设计方案。其中模本的选定特别重要，它往往起着基本定型的作用，因此不能凭感觉轻率决定。要争取收集较多物业公司的组织结构方案，进行比较分析和研究，认真分析各自的长短优劣、利弊得失，寻找出最接近自己的实际情况、最能发挥自己优势、最有利于实现自己经营目标的方案模本。有条件时还可以专门派人到其他物业公司进行实地考察，通过这种方式加深对物业公司管理机制的认识，同时也达到了培训员工的目的。

3. 设计组织结构的职能

这里所说的职能，是指物业公司在特定环境中，保持正常运行、保证经营目标实现所必须具备的功能。只有首先搞清楚应该具备哪些职能，并将这些职能细化为独立的、可操作的具体业务活动，才能知道需要设置哪些机构、层次、部门、职务和岗位。由此可见，职能设计是物业公司组织结构设计中最重要的一个工作流程。

(1) 职能分类。职能分类就是要具体确定物业公司应该具备的基本职能，并从内容、性质、特点、相互关系等多方面对其进行分类，按照相对独立的原则划分出若干子系统。分类可以采取贡献分析法，即按照能够为实现公司整体目标所作的贡献来分类。一般可以分为四类：

1) 提供成果的职能。如安全管理、环境保洁、设备维护等，他们从事与整个公司的经营成果和成就直接有关的各种活动，并且直接与客户联系。

2) 提供支援的职能。如质量控制、财务监督、人力资源等，虽然这类职能的活动本身不产生直接收益和成果，但其产出能够增加其他部门的收益和成果。

3) 提供保障的职能。如公司内部员工食堂、公用车辆和其他后勤服务等，这类职能不是公司组织结构中必不可少的部分，有条件的可以完全或部分剥离出去，实行社会化外包。

4) 提供统筹的职能。这就是高层领导工作，其性质与以上各类职能都不同，配置给他们的是那些对企业的前途和当前任务具有重要影响，下级部门和人员没有条件承担，唯有能够纵览企业全局的机构和人员才适合担负的关键性活动。

进行职能分类，明了关键职能、辅助职能、特殊职能，有助于组织结构设计时合理确定不同类型职能的不同地位，以便纵向层次、横向部门的划分。

总体说来,在管理幅度允许的范围内,凡是属于同类贡献的业务,不论其专业技术是什么,都可以结合在一个部门或子系统中统一管理;而贡献性质不同的业务活动,则不宜合并管理,应该分开管理。

(2) 职能分解。职能分解就是根据职能分类对物业公司各项基本职能的定位,逐一、逐级进行拆分,最终将每一个基本职能细化,转换为一系列可实施的具体工作内容。分解的结果,即为各层次、各部门、各岗位及其职责的设计依据。物业公司的职能一般可分解为三级:

1) 一级分解。一级分解就是对公司基本职能的分解,它体现了为完成某项基本职能而必须开展的几个方面的管理工作。如果我们称公司基本职能为一级职能,那么也可以称一级分解的结果为二级职能。

2) 二级分解。二级分解就是对二级职能的分解,它将某方面的工作展开为决策、计划、组织、协调、控制、监督、落实、反馈等过程的管理事项,职能分类中提供支持的职能一般分解到这个程度即可。分解后,得出的就是三级职能。

3) 三级分解。三级分解就是对三级职能的分解,它把过程管理中的某些复杂环节进一步具体化为详细的业务活动,职能分类中提供成果的职能一般都要分解到这个程度。

最终分解出来的职能,应该是性质单一、可操作的活动,否则就无法达到职能分解的目的。如果性质不单一,后续的组织结构设计工作就无法对其进行归类;缺乏操作性,后续的物业管理实际运行就无法执行和落实。

(3) 职能分析。职能分析就是按照专业分工原则与一贯管理原则(专业管理职能能够对本专业的工作实行从头到尾的全过程管理)相结合的精神,对纵向分解出来的三、四级职能作进一步的分析、归纳、调整、组合,删繁就简,去粗取精,使之既具有整体的关联性,又具有相对的独立性。整理分析时所要考虑的主要问题是:

1) 是否有必要增加某些职能。职能整理有一个自下向上推导的过程,如果发现具体职能活动不能完全支持和保证公司基本职能的实现,出现了管理的“真空地带”,就说明职能分解时有所欠缺和遗漏,需要予以增加和补充。

2) 是否有必要强化某些职能。强化的意思就是要使具有关键作用的职能活动更加突出、更加有力。至于哪些是具有关键作用的职能活动,则视公司发展的切入点而定,如着力创造品牌,质量管理当为关键性职能活动;若着力扩大规模,市场开拓当为关键性职能活动。

3) 是否有必要细化某些职能。细化的原因是由于某一职能在某一阶段涉及专业很多、事务活动很多,虽然可以简单归结在一起,但是进一步分解更有利于落实。

4) 是否有必要简化某些职能。这同职能的细化刚好相反,如果一项职能在某一阶段的业务工作较为简单,工作量也很少,那么这一阶段的管理职能就可以考虑并入与其紧密相连的其他职能中去,而不一定非作为独立的职能形态不可。

5) 是否有必要裁并某些职能。直线递进式的职能分解不可避免地会把同一性质的职能活动,分解到不同的基本职能项下,造成重复、交叉,进行必要的裁并,会使职能活动更加简练、明晰。

4. 拟订组织结构的初步方案

职能设计已经将公司基本职能以及由此派生出来的所有职能业务活动,作了详尽的表达。拟订组织结构设计的初步方案,就是要将所有职能业务活动有序地排列起来,并设定出划分各个管理工作单元,同时明确各个管理单元之间的关系,进而形成层次化的部门组织结构。划分设定管理工作单元时,要重点注意以下三个方面:

(1) 职能活动的整体性。一个管理单元可以负责若干项职能活动,但一项职能活动不能同时笼统地安排给几个管理单元来负责。部分职能活动必须有两个及两个以上管理单元配合才能够完成,应当明确管理责任的主次,避免以后职能不清造成相互扯皮,这是设计合理最基本的要点。

(2) 单元责任的关联性。每个管理单元的管理职能应当属于同一类别,各项管理职能之间要有内在的有机联系,而且管理单元的名称与它所管辖的范围也必须相契合,例如,办公室可统辖劳动人事、经营、公关、采购、仓储、财务等工作,但财务部就不能把这些工作统辖进去。

(3) 管理幅度的合理性。管理单元的具体划分,要控制在合理有效的管理幅度之内,既不能简单选用扁平结构,片面追求精简,也不能简单选用锥形结构,片面追求完备。合理有效的管理幅度没有定数,它与主管人员履行职能所耗费的时间成反比。而耗费的时间除了与主管人员的自身素质密切相关外,还会受到工作内容、工作条件、工作环境等多种因素的影响,所以需要综合考虑、具体分析。

5. 编制组织结构图

组织结构图是用以表示组织结构设置和职权关系的一种图表,编制它能够使物业公司组织结构初步设计方案形象、直接、简洁、概括地表现出来,便于评审、调整 and 实际配置。在形式上,有垂直图、横式图、圆形图三种可

供取舍,以垂直的组织结构图较为多见。在内容上,有总体组织结构图和局部组织结构图之分,其中局部组织结构图用来表示某个层次(如基层管理单位)或某个子系统(如服务系统)的结构,对总体结构作进一步的说明。编制组织结构图的主要规则如下:

(1) 组织结构图应写明公司名称、编制日期、编制者或编制部门名称等,以标明该图的性质。如仅为局部组织结构图,则应在标题上标明局部名称。

(2) 用矩形框表示组织机构中的一个单位或一个人员;任何画在同一个水平线上的线框应该大小相同;矩形框位置的垂直排列表示等级中的隶属关系,水平排列表示等级中的平行关系。

(3) 受空间限制或为了便于区分性质,尽管直线单位与参谋机构同属同一等级,直线单位通常也要画在比参谋结构低一层的水平线上。

(4) 用水平和垂直的实线表示直线权力的流向,如有需要,可用虚线表示职能权力的流向。

(5) 表示职权关系的直线应从领导单位线框底部的中点开始,画到被领导单位线框顶端中部为止,线段不穿越线框。助理人员例外,表示他们权力关系的直线可以从线框的边侧相连。

(6) 主管人员的职务名称列在线框内,职务名称应能显示出他的职能领域。如果职务名称不能显示其职能领域,应用括号加以说明,如副总经理(行政人事)。

(7) 组织结构图应尽可能简单明了,如有需要,对所使用的专门标志应有注解说明。局部组织结构图,应该把对其负责的上级领导包括在内。

6. 确定权责配置

权责是指经由一定的正式程序赋予某个职位履行职责时的一种特定权力,它表现为不同范围、不同内容、不同程度的决策权,即人们常说的能够“拍板权”。编制出物业公司组织结构图以后,实际上已经基本明确了层次划分、部门设置、岗位安排及其各自的职责。为了保证职责落实,还必须以责定权,将不同类型的权责合理分配到各个层次、部门和岗位,全面、正确地处理上下级之间和同级之间的权责关系,建立起集中统一、上下左右协调配合的责权体系。进行权责配置,要注意处理四种关系:

(1) 正确处理集权与分权的关系。不同层次承担着不同的职能,因此权责就会相应形成纵向结构。权责的纵向结构一般由高层的经营决策权、中层的专业管理权以及基层的作业管理权三个部分组成。将这三个组成部分连接起来,成为上下衔接、贯穿的纵向系统,靠的是决策权在各个层次的合理配