

WUYEGUANLI ZHIYE JINGLIJIREN

上海社会科学院出版社



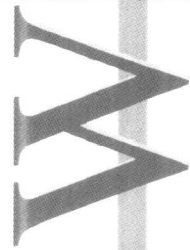
物业管理 职业经理人

陈才林 / 著



物业管理 职业经理人

陈才林●著

A large, stylized, bold letter 'W' in a serif font, enclosed within a thin black rectangular border.

WUYE GUANLI ZHIYE JINGLI REN

上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

物业管理职业经理人/陈才林著. —上海: 上海社会科学院出版社, 2002

ISBN 7 - 80681 - 105 - 2

I. 物... II. 陈... III. 物业管理—企业领导学
IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 076311

物业管理职业经理人

作 者: 陈才林

责任编辑: 陈国梁

封面设计: 闵 敏

出版发行: 上海社会科学院出版社

(上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020)

经 销: 新华书店

印 刷: 上海长阳印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 12

插 页: 4

字 数: 290 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 000 1—5 500

ISBN 7 - 80681 - 105 - 2/F·012 定价: 28.00 元

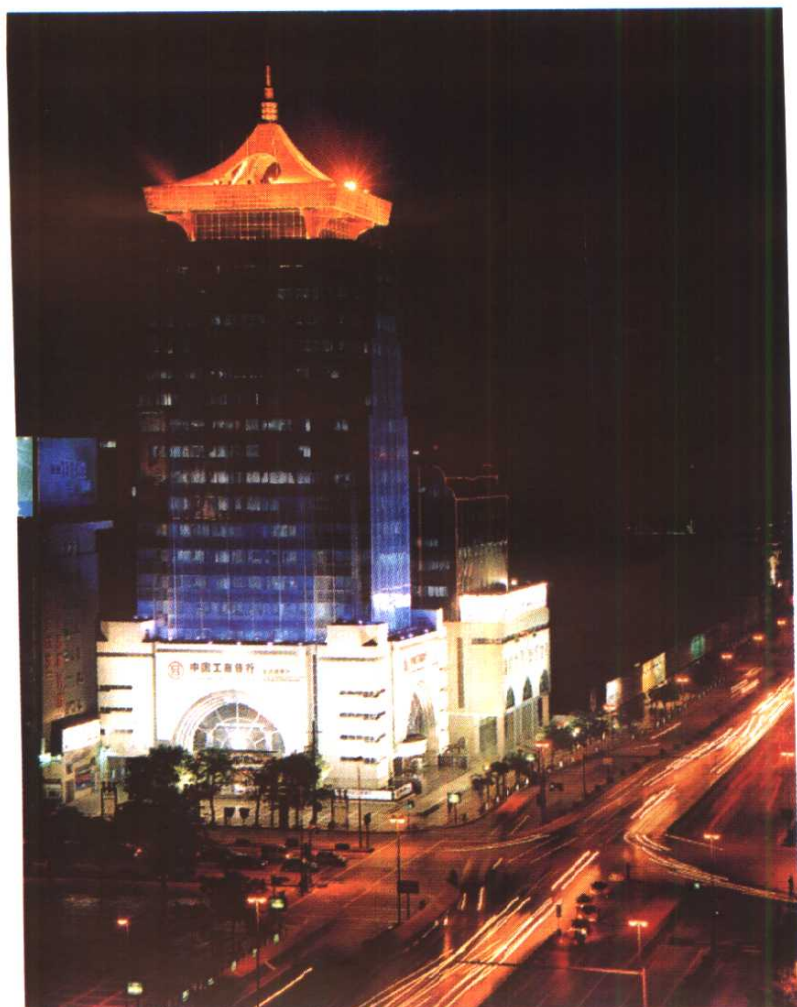
版权所有 翻印必究



上海市物业管理协会会长岳尊贤（右二）在东湖物业检查指导工作



上海永新大厦



西安凯爱大厦



中国第一条行人观光隧道——黄浦江观光隧道



西安湖滨花园



西安盛唐国际大厦



洁威清洁公司员工在清洗中华第一高楼

石材护理专家—— GK-23 花岗石晶面护理液

GK-23 花岗石晶面护理液具有杰出的高光泽度和耐久的高光泽保持特性，能有效地保护、填平、收复失光凹入麻点及带出黑云母光亮润泽，优异的防滑、修复、防水防污性能。独一无二，无须多种剂液配合使用，施工工艺简单快捷，劳力和设备成本低。超过工业防滑标准，对周围环境无环保损害，施工不受雨天影响。不会改变白石之色泽，黑石不会发白，效果显著。



超级大理石晶面护理液：MK-23

MK-23 高光泽度晶面护理液，具有持久杰出的高光泽度和硬度，优异的防滑、防水性能。独一无二无须多种液剂配合使用，施工工艺简短快捷，劳力和设备成本低。超过工业防滑标准，对周围环境无损害，施工不受雨天影响。具有不会改变白石之色泽，黑石不会发白的优点。

西班牙进口，上海独家代理上海洁威清洁用品有限公司

联系电话：021-62801466 62801399

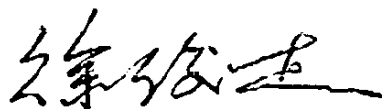
传真：021-62801578

陈才林先生是从事物业管理工作的老同志，在多年的物业管理实践中积累了丰富的经验。面对当前物业管理行业发展趋势，以自身的经历和不断学习的精神，研究探索物业管理职业化及物业管理经理人的素质、经营方略、创新理念，撰写出《物业管理职业经理人》一书。

本书将奉献给从事物业管理工作的广大读者，并为我国建立物业管理职业经理注册制度提供了有益的参考教材。

感谢陈才林先生的辛勤劳动。

中国物业管理协会常务副会长

A handwritten signature in black ink, appearing to read '徐永志' (Xu Yongzhi), written in a cursive style.

2002年9月13日

序

上海市物业管理协会会长 岳尊贤

本书作者是上海从事物业管理较早的一位老同志,16年前起就在物业管理经理岗位上工作,他领导下的东湖物业成为全国首批40家一级物业管理资质企业之一。在做出了一定业绩的同时,以其对物业管理事业的忠诚和智慧,潜心研究和撰写了《物业管理职业经理人》一书,这是行业的一件幸事。上海的一些企业,特别是一些企业的经营者,在其服务于物业管理行业和服务于社会经济发展的同时,还在实践中总结丰富的经验,探索新的理念、理论、撰写论文和出版专著,贡献给自己所从事的这个行业,让业内人士共享他们的成果。

随着改革开放的不断深入,市场经济体制的完善,建立现代企业制度将成为必然的趋势,所有权与经营权的分离,造就一支职业经理人的队伍,必将成为一项迫切的任务,这对新兴的物业管理行业来说尤为重要。在物业管理企业不断深入的体制改革中,按照加速建立现代企业制度的要求,为推行经理人职业化创造了良好的外部条件。就行业来说,我们这个行业是新兴的行业,在全国范围内最早运作物业管理的城市只有20年的时间,上海仅有10年时间,便已经说明一切。我们业内经理人员来自方方面面,有来自房管所转制的,有来自房地产开发岗位的,有来自酒店宾馆管理的,有来自别的行业别的企业的,也有来自工程技术、教师、医生等各种岗位的。其中,有不少人已经在实践的磨练中脱颖而出,为企业

创立品牌和创立物业管理模式做出种种的努力。然而从总体上来看,我们这个行业还处在开创的阶段,经理人的数量和质量都跟不上行业发展的需要。因而,各级行政主管部门、行业协会和有关组织都极其重视培训工作,力图解决这个问题,不断举办物业管理经理、部门经理、管理人员、物业项目经理等培训科目,同时开展多种形式的经验交流活动,建设部房地产业司最近又提出了建立物业管理专业人员职业资格制度的新要求。这样通过各项改革措施的逐步到位,一支由企业总经理、部门经理和项目经理组成的行业职业经理人队伍,必将会逐步形成。

《物业管理职业经理人》一书,首先就职业经理人的由来和本质特征进行研究,然后通过着重阐述经理人的角色定位、知识积累、能力锻造三个问题,来论述经理人的自身素养问题。进而通过探究物业管理的市场开拓、质量控制、管理创新、品牌战略和风险管理等5个问题来研究物业管理职业经理人经营管理的主要任务,内容十分丰富系统。

《物业管理职业经理人》一书,着重研究了物业管理经理人队伍建设的几个重大问题,在理论上大胆探索的同时,紧密联系实际进行分析、阐述,是坚持理论和实际结合进行创作的一本好书。

我相信,《物业管理职业经理人》一书的出版发行,必将给业内带来许多有益的启示和参考,对物业管理行业的职业经理人队伍建设,一定会产生积极的推动作用,尤其对于现在经理岗位上的同行们,阅读本书必将有所收获。

最后,对本书作者的辛勤劳动再次表示感谢。

2002年8月20日

前 言

随着我国加入世贸组织,社会经济改革正以前所未有的速度深入发展,以建立现代企业制度为标志的国有企业正进行着一场深刻的变革。时代在呼唤着新的经济体制的同时,呼唤着职业经理人的诞生,推动着职业经理人历史地走上经济生活的第一线。于是,一批又一批经理人,以自己的专业素质、创新精神和风险意识开始创造着我国经济发展一个又一个新的辉煌。

但是我们不得不承认,在西方经济发达国家已经存在一个半世纪以上的职业经理人,在我们这里还刚刚起步。不仅职业经理人赖以生存的市场条件尚不够充分,经理人的自身素质的提高也是任重而道远。几十年计划经济留给我们的一整套体制、机制、意识、习惯等等并不是一个早上就可以改变的。正因为如此,提出经理人职业化的重任,就成为新世纪我国经济发展的一个重要课题。

如果说,经理职业化是我国整个经济发展进程中的一根重要链条,那么对于物业管理行业来说,经理职业化的意义就更加重大。城市房屋管理中的房管所体制,已经存在了 50 多年。当物业管理以一种摧枯拉朽之势,在短短十几年中接管了全国将近半数以上的城市房屋管理以后,各种各样的矛盾和问题也接踵而来:价格问题、服务质量问题、纠纷处理问题、法规健全问题……我们似乎感到千头万绪,不少人对物业管理遇到的困难发出了“这碗饭难吃”的感叹。但是如果认真思考一下就会发现:尽管物业管理要解决的问题有许许多多,但是推行物业管理经理人职业化是一条势在必行,又能真正解决问题的重要举措。推行经理人的职业

化,与建立现代企业制度是一个问题的两个方面。只有推行现代企业制度,才有职业经理人的舞台;而要推行职业经理人制度,也必须进行现代企业制度改革。目前物业管理企业普遍存在着员工队伍庞大、素质比较低的状况,尤其是物业管理经理人的素质更是难以适应物业管理新形势发展的需要。解决这个问题的基本途径就是推行经理的职业化。建设部有关领导也在多种场合阐述了物业管理经理职业化的重要性,《中国物业管理》杂志也在 2000 年发表了多篇关于物业管理经理职业化的文章。

本书研究方法的基本思路是:

1. 沿着历史的脚步展开。本书首先就职业经理人的由来和本质特性进行研究。首先回顾了西方职业经理人产生和发展的历史过程,对职业经理人的本质特性进行了分析;转而对我国经理人队伍发展的历史进行回顾,并就目前我国职业经理人的市场环境及职业要求进行了全方位扫视,力图使读者能够从历史与现实的角度对职业经理人课题有全新的认识。

然后,我们把重点转向经理人的自身素养问题。着重阐述了经理人的角色定位、知识积累、能力锻造等三个问题。笔者认为,这是目前经理人最迫切需要解决的三个问题。角色定位就是经理人的一种自我认知、自我定位,只有正确定位才能正确认识自己的历史使命,充分发挥出自己的聪明才智。知识是职业经理人的创业资本。求知为本,本是基础,尤其在信息时代,对经理人知识要求已经达到了过去从未有过的高度。能力锻造是经理人成功的关键,尤其是物业管理经理人,在纷繁的人和事的管理中,要想获得最佳的结果,能力是最重要的因素。以上这些内容集中在本书的前三章。

从第四章开始则围绕经理人的经营管理展开研究,着重研究市场开拓、质量控制、管理创新、品牌战略和风险管理等五个问题。

笔者认为,经理人的全部工作,其范围之宽、内容之多,可能远远超出我们上面几个方面。但是,本书不是职业经理人的百科全书,而是对经理人最重要的基本问题的深度研究,我们可以把物业管理经理人的主要工作浓缩到这五个方面来。这里必须提及两点:一是人事管理问题没有列专门的章节,而是在第三章经理人能力锻造方面,作为用人能力进行阐述。人事管理的核心是人才的选拔和使用,这个问题抓好了,其他方面不难解决。二是财务管理问题也没有专门的章节,但是在第四章市场开拓与第八章风险管理中将管理费的测算以及财务管理相关问题作了介绍。笔者同样认为,这样的介绍针对性更强,更能说明问题。

2. 重点问题展开深度研究。十几年来有关物业管理的诸多著作基本以介绍实务操作为多。笔者认为,经过 20 年的发展,物业管理的著作不能老是停留在实务操作,而应该有更深度的研究和总结。只有这样,才能推动物业管理向更高的层次发展。因此本书主要不是介绍经理人的日常事务工作如何操作,而是研究物业管理经理人队伍建设中的几个重大问题。即使有一些具体操作事务的介绍,其目的还是为了深化对重点问题的探讨。如第四章中关于物业管理市场特点与物业管理企业经营战略的探讨,第五章中关于物业管理质量控制手段的归纳与总结,第六章中关于物业管理服务理念、组织结构、管理手段创新的分析,第七章中关于物业管理品牌的特点、消费者认知物业管理品牌的过程和对品牌选择要素的研究,第八章中关于物业管理风险的本质、来源以及如何规避问题的思考等等。书中对这些问题的研究和分析具有一定的深度,是笔者在长期实践中反复思考,也是当前物业管理中必须引起重视和解决的问题,其中一些问题尚未被大家重视或还没有人认真研究过。相信本书的研究,会给同仁带来有益的启示。

3. 坚持理论和实际的结合。在理论上大胆进行探索的同时,

紧密联系管理实际进行分析和阐述,为此,本书在研究中先后采用了几十个典型案例。在案例采用中,摒弃了只用正面案例的习惯,采用了一些中性的或者失败的案例。笔者认为,物业管理的实质在于解决问题,因为有问题才需要管理,而任何企业都不可能完美无缺,提高的最好途径就是从管理中存在的失误和教训中学习。因此本书把一些失败的案例当成物业界共同的财富,笔者坚信这个初衷一定会收到很好的效果。

本书以上海东湖物业管理公司的实践为基础,同时吸收了上海及其他省市物业管理企业的共同经验。东湖物业管理公司领导骨干为完成本书的写作给予了大力支持,吕勇、李程等同志为本书提供了相关资料,永新大厦、世纪金融大厦、工行南方数据中心、交银大厦、黄浦江观光隧道等许多管理处及西安、济南、苏州、成都分公司和洁威清洁用品有限公司等为本书作出了贡献。

本书写作过程中,得到了中国物业管理协会、上海市房屋土地资源管理局与上海市物业管理协会的大力支持、指导和帮助。中国物业管理协会常务副会长徐俊达为本书题词,上海市物业管理协会会长岳尊贤为本书作序。上海金马酒店公寓管理有限公司、上海良宇物业管理有限公司、上海宛平宾馆、西安凯爱房地产开发有限公司、西安湖滨花园房地产开发有限公司、陕西盛唐物业管理有限公司等积极支持本书的出版。在此一并表示感谢!

由于本人学识和能力所限,书中的不足和错误之处在所难免。很多观点是一家之言,许多问题还有待于理论与实践的继续深化。在此,恳请各位同仁与读者不吝指教。

陈才林

目 录

题词	徐俊达
序	岳尊贤
前言	1

第一章 认知为先

(职业经理人的角色定位)	1
第一节 职业经理人的由来和发展	2
一、社会生产力发展引发经理革命	2
二、经理革命在曲折中发展	4
三、现代经理人的基本特征	5
第二节 中国职业经理人革命	8
一、旧中国的经理人萌芽	9
二、计划经济的特殊历史阶段	9
三、改革开放推动中国的经理革命	11
四、当前经理革命存在的问题	13
第三节 物业管理职业经理人	15
一、中国物业管理的发展	16
二、物业管理的行业特性	18
三、物业管理经理职业化的迫切性	21
第四节 职业经理人的角色定位	23
一、角色概说	23
二、中国职业经理人的角色定位	25

三、西方学者对经理人角色的研究	28
-----------------------	----

第二章 求知为本

(职业经理人的知识积累)	33
第一节 求知漫话	33
第二节 职业经理人的基本知识要求	37
一、一般职业经理人的知识要求	38
二、高级职业经理人的知识要求	40
三、对知识要求的正确理解	42
第三节 物业管理专业知识的积累	43
一、建设部关于物业管理经理培训的知识要求	44
二、管理实践中最重要的八个方面知识	45
第四节 关于学习型组织	52
一、学习型组织理论介绍	52
二、学习型组织理论的重大意义	56
三、物业管理企业如何成为学习型组织	59

第三章 能力为纲

(职业经理人的能力锻造)	64
第一节 管理与管理能力	64
一、管理概说	64
二、知识与能力	68
三、权力与能力	71
第二节 经理人应有的领导能力	73
一、预测能力	73
二、决策能力	78
三、组织能力	84
四、沟通能力	91

五、用才能力	103
第三节 领导能力与自我修养	112
一、思想方法的修养	113
二、职业品质的修养	117
三、心理修养	119
 第四章 市场为路	
(物业管理企业的市场开拓)	127
第一节 物业管理市场的特性	127
一、市场的一般特性	127
二、当前物业管理市场的特性	129
第二节 物业管理市场竞争的要素	138
一、管理规模的竞争	138
二、管理质量的竞争	140
三、价格竞争	143
四、促销手段的竞争	145
第三节 物业管理企业的经营战略	146
一、经营战略概说	146
二、物业管理企业的经营战略	149
第四节 物业管理招投标	154
一、投标前的准备工作	154
二、投标书的编写	155
三、现场答辩	159
第五节 当前培育物业管理市场需要解决的问题	160
一、物业管理法规滞后的问题	160
二、培养全社会物业管理意识问题	161
三、物业管理招投标的普遍性、公正性问题	163