

物业 管理企业 经典案例

- ◆ 全国物业管理专业本科教学系列教材
- ◆ 全国物业管理师资格考试辅导系列教材
- ◆ 全国物业管理企业高管人员培训系列教材

韩朝 陈凯◎主编

清华大学出版社



全国物业管理专业本科教学系列教材
全国物业管理师资格考试辅导系列教材
全国物业管理企业高管人员培训系列教材

物业管理企业经典案例

韩朝 陈凯 主编

案例点评

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书以国内多家物业管理企业的实践经验为编著脉络,结合管理学基础理论、方法、手段,对企业实际运营情况进行了较为深入的分析与探讨,以满足行业不断发展的需要,也希望能对物业管理企业提高自己的管理能力和服务水平有所帮助。全书共分九篇,主要内容有:物业管理企业的组织结构;物业管理企业的市场营销;物业管理企业的人力资源管理;物业管理企业的质量管理;物业管理企业的财务管理;物业管理企业的战略管理;物业管理企业的企业文化;物业管理企业的企业改制;物业管理企业的发展规划。

本书强调理论与实践的统一,且注重管理学理论、方法、手段等的具体应用,既可用作高等院校物业管理、房地产、土地资源管理专业的专科生、本科生和研究生的教材及参考书,也可作为物业管理企业中高层管理者的培训教材及参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物业管理企业经典案例/韩朝,陈凯主编. —北京:清华大学出版社,2008.3

(全国物业管理专业本科教学系列教材. 全国物业管理师资格考试辅导系列教材. 全国物业管理企业高管人员培训系列教材)

ISBN 978-7-302-16835-5

I. 物… II. ①韩…②陈… III. 物业管理:企业管理—案例—高等学校—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 006141 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175

邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015

客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:21.75 字 数:500 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 印 次:2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025471-01

编委会名单

主 编 韩 朝 陈 凯

副 主 编 翁国强 沈 杰 李健辉 任景全 陈耀忠 藏宇宏 张一民
周 星 王树炎 贺俊泉 陈 枫 陈远腾 马象林 刘 刚
王雪丽 张平安 杨 勇 陈照新 孙建伟 徐军利 赵北利
王世威 黄 升 董贤钧 梁 建 刘 彬 李 杰 刘 孜
潘安岚 张作祥 郑良雨 陈 纳 韩文选 曹柏松 左 靖
康 健

编写人员(按姓氏笔画)

丁斌汇	于 宁	王文珍	王 敏	叶 丽	卢 敬	牛志伟
孙 莹	孙艳芳	刘杰村	刘 月	刘玉生	庄 捷	毕建伟
宋 颖	宋 宁	李湘玲	杨 晟	张占伟	张文佳	张连波
何 川	欧阳汀	范 萍	邵利民	陈 灵	周 磊	孟 杰
郑美华	赵聚伟	秦永荣	贾 琰	夏春锋	潭泽宏	潘紫锋
魏 媛	瞿学泽	郭倩楠	黄雪婷	张迎利	蒋 茸	

在改革开放、建设有中国特色的社会主义市场经济的过程中,物业管理作为新兴的“朝阳产业”,经过 20 余年的探索和实践,已充分显示出其强大的生命力和广阔的发展前景。随着城市现代化建设的进展,物业管理的作用日益显著。城市居民已不再满足仅有一处栖身之地,生活质量的提高、精神生活的充实已成为人们追求的目标。近几年,物业管理的发展速度是有目共睹的,快速成为第三产业中的热门行业。

在行业快速发展的同时,我们也应看到,由于相关法律、法规尚不十分健全,物业管理企业本身的经营运作不规范,开发建设与物业管理职责不清,从业人员整体素质等问题的普遍存在,使行业在发展过程中仍存在着一些不和谐的音符,有的甚至给业主生活甚至是业主的生命财产带来了很大损失,要改变这一状况就需要一个不断的发展过程。因此,物业管理企业从自身的方面就要不断地提高自己的水平,提高自己的意识,要和社会、市场、业主共同成长,这是一个同步发展的过程。

党的十六届四中全会提出了构建社会主义和谐社会的重大战略任务,而社区是社会的细胞,只有每一个基层社区都是和谐的,整个社会的和谐才能实现。物业管理作为一个与人民生活息息相关的行业,对于维护社区稳定、丰富社区文化生活、提高业主精神生活水平以及协调邻里关系等都发挥着重大作用。我国构建和谐社会的重大战略目标可以说对物业管理行业提出了新的要求。特别是在我国加入 WTO 以后,物业管理企业能否经得住市场的考验,能否在激烈的国际竞争中求得生存与发展,企业管理能力将起到决定性的作用。因而,如何尽快提高物业管理企业的管理水平、管理方法、管理手段,增强企业自身竞争力已经日益成为行业人士乃至社会各界人士所关注的焦点问题。

为了满足行业不断发展的需要,同时为了进一步提高物业管理企业的管理能力和服务水平,近年来,笔者多次深入国内多家物业管理企业进行实地调查,在总结、分析企业实践经验的基础上,结合管理学基础理论、方法、手段,编撰了本书。

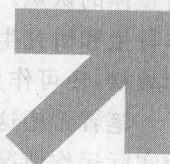
首先,与现有同类出版物相比较,将管理学理论、方法、手段等知识点用于物业管理企业实际运营实践的做法,本书乃是第一次。与物业管理概论和实务有关的书籍已经汗牛充栋,且这类书籍已以多种形式出现,诸如理论式的、操作层面的、法规汇编式的、纠纷案例式的,等等。几年来,笔者一直在思考一个问题:为什么有关物业管理的读物不直接从物业管理企业实际运营情况着手,用管理学的科学理论来分析问题,告诉物业管理企业应该如何去经营、管理、运作企业。笔者相信,这种尝试无疑是朝着有利于企业发展的方向迈出的一大步。

其次,本书中所有案例都是笔者深入企业实地调查所得。在综合考



物业管理企业经典案例

前言





虑了企业背景、所在区域、企业类型等诸多因素后,笔者选择了国内多家大型的物业管理企业,通过与公司高层领导、各部门负责人乃至基层操作工座谈的方式,对企业进行了深入调查,在此基础上,根据调查报告对所有案例进行分类、总结、编辑、整理,以使其更具有典型性、系统性,希望能帮助读者了解到物业管理企业的实际运作情况。

再次,案例分析过程深入浅出,便于理解。在案例导读中,笔者结合管理学基础理论,从物业管理企业的角度,对每一个案例都做出了较为深入的分析,如第一篇“物业管理企业的组织结构”中提及的,该企业为什么采用此种结构、这样做有什么好处等等。同时,笔者撰稿没有采用纯粹学术论著的形式,而是尝试采用通俗易懂的平直化语言,对案例做出细致分析,以方便读者理解。

最后,本书紧扣管理学基本原理、方法、手段,做到理论与实践的深度结合。本书侧重物业管理企业实际运作情况的分析,但又不乏理论深度。为了增加本书的实用性,笔者特意在每篇开始部分对相关管理学基础理论有一个高度的概括与浓缩,使读者有一个大体的了解。书中并非将案例简单叠加,而是对经典案例引出的物业管理企业实际问题做出了深度理论分析,并给出可以直接引以为鉴的建议等,以帮助读者准确理解和运用。

通过本书的学习,广大读者及从业人员可以对物业管理企业的实际运作情况有一个清晰整体的认识。本书主要适用于高等院校物业管理、房地产、土地资源管理专业的专科生、本科生和研究生的教材及参考书,也可作为高职、高自考、物业管理人员的自学参考书和培训教材,还可作为物业管理企业中高层管理者的培训教材及参考书。

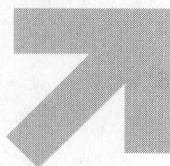
笔者希望这本书能对我国物业管理企业的发展尽一点力,至少能够达到引起人们对企业实际运作情况等相关问题进行关注与思索的目的。由于物业管理行业在我国的发展时间不长,对其进行系统性的理论研究也只是刚刚起步,也由于时间、精力和水平所限,书中难免有错误和不妥之处,敬请各位读者批评指正,谢谢。

韩 朝



物业管理企业经典案例

目 录



第一篇 物业管理企业的组织结构 1

- 案例一 上海陆家嘴物业管理公司的组织结构 7
- 案例二 上海中星集团申城物业有限公司的组织结构 11
- 案例三 广州粤华物业有限公司的组织结构 13
- 案例四 深圳市长城物业管理股份有限公司的组织结构 15
- 案例五 珠海经济特区华发物业管理公司的组织结构 19
- 案例六 北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的组织结构 21
- 案例七 北京国宏联合物业管理有限公司的组织结构 23
- 案例八 北京首佳物业管理有限公司的组织结构 25
- 案例九 北京怡兴物业管理有限公司的组织结构 27
- 案例十 北京北辰信诚物业管理有限责任公司的组织结构 29
- 案例十一 北京网信物业管理有限公司的组织结构 31
- 案例十二 上海凯基置业有限公司的组织结构 34
- 案例十三 上海科瑞物业管理发展有限公司的组织结构 35
- 案例十四 北京中兴物业管理有限公司的组织结构 38
- 案例十五 北京华龙苑物业管理中心的组织结构 43
- 案例十六 北京育新物业管理公司的组织结构 45

第二篇 物业管理企业的市场营销 49

- 案例一 上海陆家嘴物业管理公司的市场营销 52
- 案例二 上海中星集团申城物业有限公司的市场开拓 55
- 案例三 深圳市长城物业管理股份有限公司的市场细分 57
- 案例四 北京天鸿宝地物业管理公司的市场开拓 58
- 案例五 北京慧中物业管理公司的市场拓展 60
- 案例六 珠海经济特区华发物业管理公司的市场拓展 62
- 案例七 北京国宏联合物业管理有限公司的市场拓展 63
- 案例八 北京盛世物业管理有限公司的经营模式 65
- 案例九 北京盛世物业管理有限公司的市场机遇 67
- 案例十 北京北辰信诚物业管理有限责任公司的市场营销 70
- 案例十一 北京网信物业管理有限公司的市场营销 71
- 案例十二 上海凯基置业有限公司的市场营销 73
- 案例十三 上海科瑞物业管理发展有限公司的市场营销 74



案例十四 北京中兴物业管理有限公司的市场营销 76

第三篇 物业管理企业的人力资源管理 78

- 案例一 上海陆家嘴物业管理公司的人力资源管理 83
- 案例二 上海中星集团申城物业有限公司的人力资源管理 86
- 案例三 广州粤华物业有限公司的人力资源管理 87
- 案例四 深圳市长城物业管理股份有限公司的人力资源管理 90
- 案例五 北京天鸿宝地物业管理公司的人力资源管理 94
- 案例六 北京慧中物业管理公司的人力资源管理 96
- 案例七 珠海经济特区华发物业管理公司的人力资源管理 97
- 案例八 北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的人力资源管理 100
- 案例九 北京远洋基业物业管理有限公司的人力资源管理 101
- 案例十 北京国宏联合物业管理有限公司的人力资源管理 105
- 案例十一 北京盛世物业管理有限公司的人力资源管理 106
- 案例十二 北京首佳物业管理有限公司的人力资源管理 108
- 案例十三 北京怡兴物业管理有限责任公司的人力资源管理 111
- 案例十四 中实杰肯道夫物业管理公司的人力资源管理 112
- 案例十五 北京北辰信诚物业管理有限责任公司的人力资源管理 116
- 案例十六 北京网信物业管理有限公司的人力资源管理 118
- 案例十七 上海凯基置业有限公司的人力资源管理 121
- 案例十八 上海科瑞物业管理发展有限公司的人力资源管理 123
- 案例十九 北京中兴物业管理有限公司的人力资源管理 125
- 案例二十 北京华龙苑物业管理中心的人力资源管理 128
- 案例二十一 北京育新物业管理公司的人力资源管理 130
- 案例二十二 武夷(福建)物业管理有限公司的人力资源管理 131

第四篇 物业管理企业的质量管理 134

- 案例一 上海陆家嘴物业管理公司的质量管理 147
- 案例二 上海中星集团申城物业有限公司的质量管理 150
- 案例三 广州粤华物业有限公司的质量管理 154
- 案例四 北京天鸿宝地物业管理公司的质量管理 158
- 案例五 北京慧中物业管理公司的质量管理 160
- 案例六 北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的质量管理 163
- 案例七 北京远洋基业物业管理有限公司的质量管理 164
- 案例八 北京国宏物业管理有限公司的质量管理 166
- 案例九 北京首佳物业管理有限公司的质量管理 168
- 案例十 北京怡兴物业有限责任公司的质量管理 169



案例十一	北京北辰信诚物业管理有限责任公司的质量管理	174
案例十二	北京网信物业管理有限公司的质量管理	176
案例十三	上海科瑞物业管理发展有限公司的质量管理	179
案例十四	北京中兴物业管理有限公司的质量管理	181
案例十五	北京育新物业管理公司的质量管理	185
案例十六	武夷(福建)物业管理有限公司的质量管理	187

第五篇 物业管理企业的财务管理 190

案例一	上海陆家嘴物业管理公司的财务管理——资金管理	194
案例二	上海中星集团申城物业有限公司的财务管理——理财环境	197
案例三	广州粤华物业有限公司的财务管理	200
案例四	深圳市长城物业管理股份有限公司的财务管理	202
案例五	北京天鸿宝地物业管理公司的财务管理	203
案例六	北京慧中物业管理公司的财务管理	204
案例七	珠海经济特区华发物业管理公司的财务管理	204
案例八	北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的财务管理	205
案例九	北京远洋基业物业管理有限公司的财务管理——成本管理	205
案例十	北京国宏联合物业管理有限公司的财务管理	208
案例十一	北京北辰信诚物业管理有限责任公司的财务管理	208
案例十二	北京网信物业管理有限公司的财务管理	210
案例十三	上海凯基置业有限公司的财务管理	213
案例十四	上海科瑞物业管理发展有限公司的财务管理	216
案例十五	北京育新物业管理公司的财务管理	218
案例十六	北京华龙苑物业管理中心的财务管理	219
案例十七	武夷(福建)物业管理有限公司的财务管理	222

第六篇 物业管理企业的战略管理 224

案例一	上海陆家嘴物业管理公司的发展战略	234
案例二	上海陆家嘴物业管理公司的特色管理部门	236
案例三	广州粤华物业有限公司的经营战略	240
案例四	深圳市长城物业管理股份有限公司的运营模式	244
案例五	深圳市长城物业管理股份有限公司的服务策略	245
案例六	深圳市长城物业管理股份有限公司的特色管理	247
案例七	北京天鸿宝地物业管理公司的战略调整	253
案例八	北京慧中物业管理公司的经营管理理念	254
案例九	北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司新型的市场渗入战略	255
案例十	服务特色鲜明的北京国宏联合物业管理有限公司	256



- 案例十一 北京首佳物业管理有限公司的特色服务 258
- 案例十二 北京中实杰肯道夫物业管理公司的多元化经营战略 260
- 案例十三 北京北辰信诚物业管理有限责任公司的战略管理 264
- 案例十四 北京网信物业管理有限公司的战略管理 266
- 案例十五 上海凯基置业有限公司的战略管理 269
- 案例十六 上海科瑞物业管理发展有限公司的战略管理 271
- 案例十七 北京中兴物业管理有限公司的战略管理 272
- 案例十八 北京育新物业管理公司的战略管理 274
- 案例十九 北京华龙苑物业管理中心的战略管理 275
- 案例二十 武夷(福建)物业管理有限公司的战略管理 277
- 案例二十一 北京怡兴物业管理有限责任公司的战略管理 278

第七篇 物业管理企业的企业文化 281

- 案例一 上海陆家嘴物业管理公司的企业文化 283
- 案例二 上海中星集团申城物业有限公司的企业文化 284
- 案例三 广州粤华物业有限公司的企业文化 285
- 案例四 深圳市长城物业管理股份有限公司的企业文化 287
- 案例五 北京天鸿宝地物业管理公司的企业文化 291
- 案例六 珠海经济特区华发物业管理公司的企业文化 292
- 案例七 北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的企业文化 293
- 案例八 北京远洋基业物业管理有限公司的企业文化 294
- 案例九 北京盛世物业管理有限公司的企业文化 295
- 案例十 北京首佳物业管理有限公司的企业文化 295
- 案例十一 北京怡兴物业管理有限责任公司的企业文化 297
- 案例十二 北京北辰信诚物业管理有限责任公司的企业文化 299
- 案例十三 北京网信物业管理有限公司的企业文化 301
- 案例十四 上海凯基置业有限公司的企业文化 304
- 案例十五 上海科瑞物业管理发展有限公司的企业文化 306
- 案例十六 北京中兴物业管理有限公司的企业文化 308
- 案例十七 北京育新物业管理公司的企业文化 312
- 案例十八 北京华龙苑物业管理中心的的企业文化 314
- 案例十九 武夷(福建)物业管理有限公司的企业文化 315

第八篇 物业管理企业的企业改制 319

- 案例一 广州粤华物业有限公司的企业改制 319
- 案例二 北京天鸿宝地物业管理公司的企业改制 322
- 案例三 珠海经济特区华发物业管理公司的企业改制 325



案例四 北京盛世物业管理有限公司的股份制改革	328
------------------------	-----

第九篇 物业管理企业的发展规划 332

案例一 珠海经济特区华发物业管理公司的发展目标	332
案例二 北京远洋基业物业管理有限公司的三年规划	334



第一篇

物业管理企业的组织结构

理论知识

一、组织的概念

(一) 静态性组织的概念

管理学意义上的组织,是指按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构。组织不是集团,而是相互协作的关系,是人们相互作用的系统。

(二) 动态性组织的概念

组织作为一项管理职能,是根据计划任务要求和按照权力责任关系原则,将为了实现组织目标所必需的活动进行分解与合并,对人力、物力、财力、信息和其他资源进行分配和协调,并把组织内的人员编排和组合成一个分工协作的管理工作系统,以便实现人员、工作、内部资源条件和外部环境的优化组合,以圆满地实现组织预定的目标。

二、物业管理企业组织设计的基本原则

1. 目标原则

整个组织应当只有一个共同目标,组织设计为这一共同目标服务。这是一条总的指导原则。这一原则表明,组织设计是一种手段,其目的是为了更好地实现组织的任务和目标。并且,组织任务和目标实现的程度,又是衡量组织设计是否正确有效的最终标准。



2. 精干高效原则

在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下,应力求组织结构简单化,精简管理机构 and 人员,充分发挥组织成员的积极性,提高管理效率,更好地实现组织目标,实现高效率管理。一个组织只有机构精简,队伍精干,工作效率才会提高。如果组织层次繁多,机构臃肿,人浮于事,则势必导致人力资源的浪费,滋长官僚主义,效率低下。

3. 分工协作原则

这是组织结构设计的基本原则。分工就是按照提高管理专业化程度和工作次序的要求,把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务,使组织的各个层次、各个部门、每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调,协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协作强调专业化分工的原则,以利于提高管理工作的质量和效率;在实现专业分工的同时,又要十分重视部门间的协作配合,加强横向协调,发挥管理的整体效益。

4. 指挥统一原则

根据法约尔的解释,所谓统一指挥,是指无论对哪一件工作来说,一个下属人员只应接受一个领导人的命令。指挥统一原则可以说是组织设计原则中最古老的原则,任何人,当他接到两个或两个以上相互冲突的命令时,都将无所适从。应保证指挥的统一,避免指挥的分散和多中心。这是保证管理有效性的前提条件。

5. 有效管理幅度原则

管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。为了保证领导的有效性,管理幅度不能过大。应当在保证管理效率最大化前提下,寻求有效的管理幅度,并据此设计组织结构的层次。

6. 责权相结合原则

组织设计应当保证每一管理层次、部门、岗位的责任和权力要相对应,防止权大责小(有权无责)或权小责大(有责无权)两种偏差。同时,责任制度的贯彻,还必须同相应的经济利益结合起来。只有职责,没有职权或权限太小,则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚,实际上也不可能承担起应有的责任;相反,只有职权而无任何责任,或责任程度小于职权,将会导致滥用权力,产生官僚主义。因此,在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构设计应该是将职务的职责和职权形成规范,订出章程,使无论什么人,只要担任该职务就得有所遵从。

7. 集权与分权原则

集权意味着职权集中到较高的管理层次,分权则表示职权分散到整个组织中。集权与分权是相对的概念,不存在绝对的集权和分权。在处理管理的上下层次关系时,必须把必要的权力集中于上级(集权)与适当的分散权力到下层(分权)结合起来,两者不可偏废。

8. 稳定性与适应性结合原则

组织结构首先要有一定的稳定性,即相对稳定的组织结构、权责关系和规章制度;同时,组织结构又必须有一定的适应性,以适应外部环境和内部条件的变化。

任何组织都是一个开放的社会子系统,在其活动过程中,都与外部环境发生一定的相互



联系和相互影响,并连续不断地接受外来的“投入”而转换为对外的“产出”。一般来说,组织要进行实现目标的有效活动,就要求必须维持一种相对平衡的状态,组织越稳定,效率也就越高。组织结构的调整和部门职权范围的重新划分,都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此,组织不宜频繁调整,应保持相对稳定。但是,组织本身是在不断运动的,而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的,当组织结构相对地呈现僵化状态,组织内部效率低下,而且无法适应外部的变化或危及生存时,组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革,才会给组织重新带来效率和活力。

9. 执行与监督分设原则

组织中的执行性机构同监督性机构(后者如质量监督、安全监督、财务监督等)应当分开设置,不应合并成一个机构。分开设置后,监督机构既要执行监督职能,又要加强对被监督部门的服务职能。

物业企业组织设计必须适应物业管理社会化、专业化、市场化的发展趋势,从实践中看,还要遵循以下原则:

1. 实用、高效、灵活

物业管理是一种经营行为,在设置组织结构时,除了考虑管理对象、管理方式和管理内容等因素,还应尽量以最少的投入取得最好的经营效益。在机构职能的划分等环节上应有一定的灵活性。

2. 集中统一、信息畅通

物业企业是由各个环节、部门及班组组成的闭环系统,企业组织结构设置必须维护最高管理层的统一管理,建立信息畅通的渠道,才能最大限度地统筹利用所掌握的各种资源,最大程度地发挥系统的整体功能,为业主和住户提供最优惠的服务。

3. 体现专业化管理

物业管理是一项综合工程。现代物业的建设,汇集了很多高科技,需要专业技术的管理,如电梯、供配电系统、消防自动报警系统、空调系统、通信系统等;同时在管理上涉及工程管理、设备管理、房屋维修管理、清洁绿化管理、保安防卫管理、车辆管理、业主管理等诸多内容,都具有一定的专业性。因此,在组织结构的设置上应体现专业化管理的特点。

4. 具备综合服务性功能

物业管理是一种面向业主、用户等公众的独立的社会服务经营活动,不再单纯是房地产业的售后服务环节,不仅要管好物业本身,同时要从事多种经营,为业主和使用人提供全方位、多层次的服务。因此,物业管理在结构设置上应保证有相应的部门和人员去实现这些功能。

5. 充分发挥员工的积极性

物业管理企业属劳动密集型企业,企业的管理服务和多种经营活动都是靠人来实现的,因此,组织结构的设置必须能充分发挥公司内每个员工的主观能动性。

6. 具有研发创新能力

物业企业的产品就是提供给业主的服务,是由企业的管理服务模式、技能与方法组合而成。物业行业是一个新兴行业,管理与服务的模式、技能、方法还处于动态创新的探索期。



企业的发展在很大程度上取决于对管理服务模式、技能与方法的研发创新能力。组织架构的设置必须支持产品的研发创新,才能使企业在市场竞争中立于不败之地,不断发展。

三、组织结构设计

1. 组织结构的定义

组织结构是指描述组织的框架体系,即描述组织各部分排列顺序、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。

2. 组织的特征因素

组织的特征因素是描述一个组织的各方面特征的标志和参数。了解组织的各方面特征,就是了解一个组织的基本情况。它是对组织进行比较和评价的基础,是进行组织设计和咨询的基础。组织的主要特征因素有以下几个方面:

(1) 管理层次和管理幅度

任何主管能够直接有效指挥和监督下属的数量是有限的,这个主管直接领导的下属数量或者一个上级机构能直接管理下级机构的数量被称为管理幅度。同理,最高主管的委托人也需要将受委托担任的部分管理工作再委托给另一些人来协助进行,依此类推,直至受委托人能够直接安排和协调组织成员的具体业务活动,由此形成组织中最高主管到具体操作者之间的不同管理层次。一个组织管理层次的多少,表明组织结构的纵向复杂程度。管理幅度同管理层次密切相关。一般来说,当组织规模一定时,管理幅度与管理层次成反比关系。管理幅度小则管理层次就会多一些;反之,则管理层次就少一些。

(2) 集权程度

当组织的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中时,表明这种组织的集权程度是高的;反之,如果把其中相当大的部分下放给较低的管理层次,则其集权程度是低的,或者说分权程度高。集权和分权是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的分权。

(3) 分工形式

各部门的横向分工,不仅表现为分工的精细程度,而且表现为分工采取的形式。工业企业中常见的分工形式有:职能制(按职能分工)、产品制(按产品分工)、地区制(按地区分工)以及混合制等。产品制及地区制又统称事业部制。

(4) 关键职能

即在组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现组织目标和战略起着关键作用。

(5) 专业化程度

组织结构的专业化程度,就是指组织各职能部门工作分工的精细程度,具体表现为部门(科室)和职务(岗位)数量的多少。同样规模的企业,科室机构越多,说明分工越细,专业化程度越高。

(6) 规范化(标准化)

规范化是指以同一种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以规范化,而且各项



管理业务,特别是日常的事务性工作,一般都具有标准的程序和方法,也可以实现规范化。

(7) 制度化程度

它指组织中采用书面文件的数量,包括表明组织中各项工作的程序、方法、要求等的规章制度,以及上下左右之间用以传递信息的各种书面文件,如计划、指示、通知等。所有这些,都是用正式的书面文件形式来描述组织的行为和活动。在制度化程度较高的组织里,各项制度用正式的经过批准的书面文件加以合法化,上下左右之间的信息交流也多采用书面文件的方式;而在制度化程度低的组织里,各项工作和活动尚未定出正式的制度,或仅是领导的口头决定,组织内各层次上下左右间的信息交流多采用口头的方式。

(8) 职业化的程度

指为了掌握本职工作,职工需接受正规教育和培训的程度。如果组织中的多数职工需要较高的文化程度或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事组织中的某项工作,则这种组织的职业化程度就比较高。职业化程度通常可以用员工的平均文化程度以及培训期限来表示。

3. 设计任务

(1) 职能与职务的分析与设计

组织首先需要将总的任务目标进行层层分解,分析并确定为完成组织任务究竟需要哪些基本的职能和职务,然后设计和确定组织内从事具体管理工作所需的各类职能部门以及各项管理职务的类别和数量,分析每位职务人员应具备的资格条件、应享有的权力范围和应承担的职责。

(2) 部门设计

根据每位职务人员所从事的工作性质不同以及职务间的区别和联系,可以根据组织职能相似、活动相似或关系紧密的原则,将各个职务人员聚集在“部门”这一基本管理单位内。组织活动的特点、环境和条件不同,划分部门所依据的标准可以根据需要进行动态调整。

(3) 层级设计

在职能与职务设计以及部门划分的基础上,必须根据组织内外能够获取的人力资源情况,对初步设计的职能和职务进行调整和平衡,同时要根据每项工作的性质和内容,确定管理层级并规定相应的职责、权限,通过规范化的制度安排,使每个职能部门和各项职务形成一个严密、有序的活动网络。

四、物业管理企业组织的类型

物业管理企业组织结构的基本类型一般有直线制、直线职能制、事业部制等。目前,我国物业管理企业的组织结构主要采用以下几种形式:

1. 直线制

直线制是企业最早的一种组织形式,如图 1-1 所示。

直线制是最简单的企业管理组织架构。它的特点是企业的各级组织机构从上到下实行垂直领导,各级主管人员对所属单位的一切问题负责,不设专门的职能机构,只设职能人员协助主管人员工作。

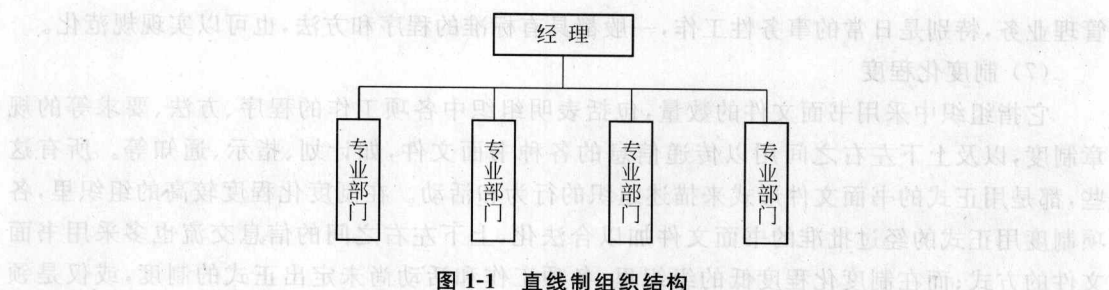


图 1-1 直线制组织结构

直线制的优点是责权统一，行动效率高；缺点是对领导的要求比较高，要通晓多种专门知识，亲自处理许多具体业务。

采用这种类型的物业管理企业一般都是小型的专业化物业管理企业，以作业性工作为主，如专门的保洁公司、维修公司等。这些企业下设专门的作业组，由经理直接指挥。

2. 直线职能制

直线职能制是在直线制的基础上吸收了职能制的长处后形成的，它是指各级组织单位除主管负责人以外，还相应地设置了职能机构。这些职能机构有权在自己的业务范围内从事各项专业管理活动。目前，一般的大中型物业管理企业都采用直线职能制组织形式，如图 1-2 所示。

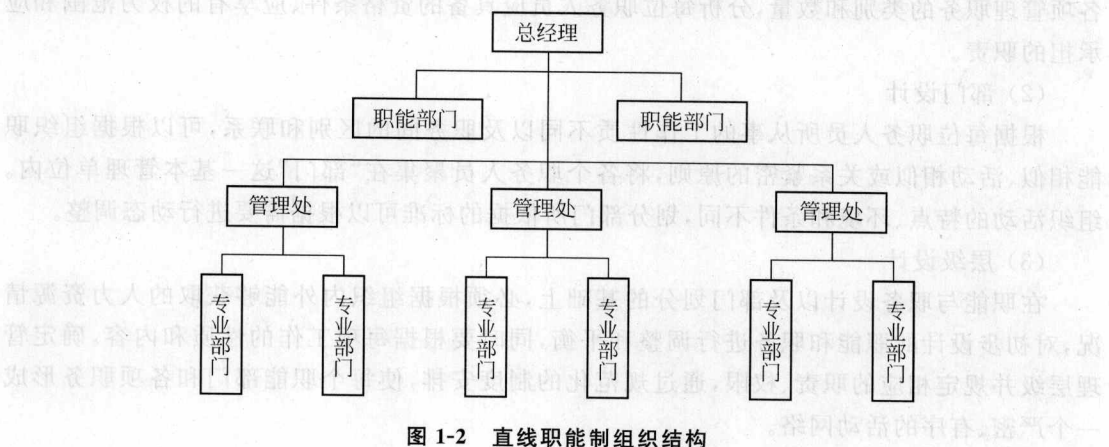


图 1-2 直线职能制组织结构

直线职能制是把直线制垂直指挥职能与职能部门的专业管理职能结合起来，既保持了直线制集中统一指挥的优点，又具有职能分工的长处。它的特点是在各级领导者之下设置相应的职能机构或人员，并将管理人员分成两类：一类是行政指挥人员，对下一级进行指挥；一类是职能管理人员，是各级领导的参谋和助手，对下级没有指挥的权利，但如果受行政责任人委托，可在自己主管的业务范围内负责某方面的管理工作。这样既能发挥职能机构专业管理的作用，又便于领导统一指挥，对减轻主管领导的负担，提高决策质量和工作效率起到了非常重要的作用。

直线职能制的组织形式也有不足之处：横向协调配合困难，不利于沟通信息，有些问题各部门要想执行必须向领导机构和人员提交请示报告后才能处理，影响工作效率；下级往往