



Complete Guide to Standardization Management of Property Management Company

物业公司 规范化 管理操作范本

王光伟 姚小风 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



弗布克管理咨询系列

物业公司 规范化管理操作范本

王光伟 姚小风 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

物业公司规范化管理操作范本 / 王光伟, 姚小凤编著.

北京: 人民邮电出版社, 2007. 11

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16757-6

I. 物… II. ①王…②姚… III. 物业管理: 企业管理—
劳动力资源—资源管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 135985 号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度, 讲述了物业公司规范化管理的八大操作步骤, 是物业公司进行规范化管理和实务操作的参照范本和工具书。

书中从物业公司的组织结构设计、职能分解、职位设计、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬体系设计、流程管理等方面, 讲解和列出了物业公司规范化管理的制度、工具、流程与模板, 供相关企业、公司参照使用。

本书适合物业公司工作人员、企业管理培训人员、管理咨询师以及高校教师和学生使用。

弗布克管理咨询系列

物业公司规范化管理操作范本

- ◆ 编 著 王光伟 姚小凤
责任编辑 王飞龙
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 19.25 2007 年 11 月第 1 版
字数: 180 千字 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16757-6/F

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书的七大通用模块。将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本套操作范本图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

首先，体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成一个规范化管理体系设计的流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上。本套操作范本图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本套操作范本图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问

题是本套操作范本图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本套操作范本图书中有哪些不合适的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编 者

2007 年

前 言

物业管理是一个新兴的行业，也是一个特殊的行业；其与百姓的生活息息相关。我国的物业管理自 20 世纪 80 年代初兴起，随着我国的经济发展和城市开发，到目前已经具有了一定的发展规模。但我国物业管理企业普遍存在着企业规模小，专业人才少且分散，难以发挥群体功能和综合实力等问题，很多企业甚至面临着经济效益差、亏损严重的窘境。

物业管理企业要得到发展，必须充分了解其外部环境和行业状况，客观分析自身的竞争地位，结合现有的生产经营情况、财务实力、资本投资需求、对市场机会的反应能力、独特的竞争能力等因素，通过规范化管理、自主创新；不断弥补自身在管理和技术上的不足，以提高企业的经济效益，从而为自己在激烈的市场竞争中赢得立足之地。

本书从人力资源的视角阐述了物业管理企业规范化管理的操作过程，通过对物业管理企业的组织结构设计、职能分解、职位设计、职位说明书的编制、薪酬管理、目标管理、绩效考核、流程设计八个方面内容的介绍，为物业管理企业提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板，以便于物业管理企业参照执行，是物业管理企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

由于物业管理企业的经营环境、自身条件等方面存在一定的差异，因而读者在应用本书时，可以根据企业的自身特点，有选择地参照，并依据企业的实际情况，有针对性地进行制度和模板设计，以使其更加符合企业的实际情况。

在本书编写的过程中，孙宗坤、王嘉伟、姜曦负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王宝云、艾丽参与编写了本书的第一章和第二章，岳金明、张维参与编写了本书的第三章，袁晓烈、张龙参与编写了本书的第四章和第五章，王崇彩、邹晓春参与编写了本书的第六章，杜强、胡志民参与编写了本书的第七章，郑辉、李伟参与编写了本书的第八章，于卫民、冯国庆参与编写了本书的第九章，全书由王光伟、姚小风统撰定稿。

编 者

2007 年 8 月

目 录

第一章 物业管理企业的发展现状和存在的问题	1
第一节 目前我国物业管理企业的发展概况	1
一、我国物业管理目前的发展状况	1
二、我国物业管理企业目前的概况	2
第二节 我国物业管理企业存在的问题及发展趋势	3
一、我国物业管理企业存在的问题	3
二、我国物业管理企业的发展趋势	4
第二章 物业公司的组织结构设计	7
第一节 组织结构设计的基本原理	7
一、组织结构设计的概念	7
二、组织结构设计的的基本原则	7
三、组织结构设计的流程	8
第二节 物业公司的组织结构	10
一、物业公司结构设计应注意的问题	10
二、物业公司的组织结构类型选择	11
第三节 物业公司各职能部门的设置	13
一、管理层次和管理幅度的设计	13
二、物业公司主要职能部门的设置	14
三、物业公司辅助职能部门的设置	17
四、确定各职能部门间的协作关系	18
第四节 物业公司组织机构范例	19
一、中小型物业公司组织结构范例	19
二、大型物业公司组织结构范例	20
三、小区类物业公司组织结构范例	20

四、商场类物业公司组织结构范例	20
第三章 物业公司各部门的职能分解	23
第一节 各部门职能分解	23
一、各部门间的职能划分	23
二、公司和下属单位的职能划分	24
第二节 各部门职能分解表	25
一、职能分解的步骤	25
二、划分各部门的一、二、三级职能	28
第三节 物业公司各部门职能分解	29
一、市场发展部职能分解	29
二、服务中心职能分解	30
三、工程管理部职能分解	31
四、环境管理部职能分解	32
五、秩序管理部职能分解	32
六、质量管理部职能分解	33
七、财务管理部职能分解	33
八、行政人事部职能分解	35
第四章 物业公司的工作分析与职位设计	37
第一节 物业公司工作分析	37
一、工作分析的概念	37
二、工作分析的内容	37
三、工作分析的方法	39
第二节 物业公司职位设置	42
一、职位设置的相关概念	42
二、职位设置的原则	42
三、物业公司职位设置总表	43
第五章 物业公司的职位说明书	47
第一节 编写职位说明书的工作步骤	47
一、什么是职位说明书	47
二、职位说明书的作用	47

三、职位说明书的内容	48
四、编写职位说明书应注意的问题	50
五、编写职位说明书的工作步骤	51
第二节 物业公司职位说明书	54
一、总经理办公室	54
二、市场发展部	58
三、服务中心	64
四、工程管理部	72
五、环境管理部	90
六、秩序管理部	100
七、质量管理部	110
八、财务管理部	114
九、行政人事部	122
第六章 物业公司薪酬福利体系设计	133
第一节 薪酬体系的构成	133
一、薪酬与薪酬管理	133
二、薪酬体系设计的原则	134
第二节 薪酬体系设计基本流程	134
一、明确薪酬政策与目标	135
二、工作分析与工作评价	135
三、薪酬调查	136
四、确定薪酬结构与水平	138
五、设定薪酬等级与薪酬标准	139
六、薪酬体系的实施与调整	140
第三节 物业公司薪酬福利体系设计	140
一、物业公司薪酬体系的选择	140
二、中高层管理人员薪酬结构	141
三、福利构成	142
四、物业公司人工成本的承受力核算	143
五、物业公司薪酬总额控制	143

第七章 物业公司的目标管理	145
第一节 目标管理的概念、内容及意义	145
一、目标管理的概念	145
二、物业公司目标管理的内容	145
三、实施目标管理对物业公司的意义	146
第二节 物业公司目标管理的实施	147
一、目标体系设计	147
二、目标分解的实施	148
三、目标管理的过程控制与考核	152
第三节 物业公司目标分解表	155
一、总经理目标分解表	155
二、各部门经理的目标分解表	156
第八章 物业公司的绩效考核	163
第一节 物业公司如何建立绩效考核指标体系	163
一、什么是绩效考核	163
二、物业公司绩效考核的作用	163
三、建立绩效考核指标体系的原则	164
四、绩效考核指标体系的构成	165
第二节 物业公司关键业绩指标 (KPI) 的确定	166
一、什么是关键业绩指标	166
二、物业公司确定 KPI 应遵循的原则	166
三、物业公司 KPI 设计的方法	167
四、物业公司 KPI 体系建立流程	168
第三节 物业公司绩效考核的实施与操作	169
一、物业公司绩效考核常用方法	169
二、绩效考核的实施步骤	171
三、考核过程中的注意事项	174
第四节 物业公司绩效考核体系设计	175
一、总经理室	175
二、市场发展部	177
三、服务中心	180

四、工程管理部	184
五、环境管理部	193
六、秩序管理部	198
七、质量管理部	203
八、财务管理部	205
九、行政人事部	209
第九章 物业公司管理流程设计	215
第一节 流程管理	215
一、流程管理的相关概念	215
二、物业公司实施流程管理的意义	215
第二节 流程设计	216
一、流程设计的原则	216
二、流程设计的步骤	217
三、流程图绘制	218
第三节 现有流程的诊断	220
一、关键流程的选择	220
二、寻找关键流程的技术方法	221
三、关键流程的诊断程序	222
第四节 流程设计与流程再造的应用	223
一、物业市场拓展流程与工作标准	223
二、物业接管工作流程与工作标准	226
三、业主入住管理流程与工作标准	233
四、住户装修申请流程与工作标准	238
五、办理出入证件流程与工作标准	241
六、物业服务管理流程与工作标准	244
七、物业费用收缴流程与工作标准	248
八、物业报修服务流程与工作标准	251
九、信件分发管理流程与工作标准	254
十、业主投诉处理流程与工作标准	257
十一、电梯运行管理流程与工作标准	260
十二、房屋维修管理流程与工作标准	263
十三、设备维修管理流程与工作标准	267

十四、盘查可疑人员流程与工作标准	270
十五、防火安检处理流程与工作标准	273
十六、保洁管理 workflow 与工作标准	276
十七、清洁设备保养流程与工作标准	279
十八、绿化管理 workflow 与工作标准	282
十九、绿化外包 workflow 与工作标准	285
二十、质量认证管理流程与工作标准	288

第一章 物业管理企业的发展现状和存在的问题

第一节 目前我国物业管理企业的发展概况

一、我国物业管理目前的发展状况

（一）物业管理法制不健全

全国性小区物业管理方面的法规很不健全，诸如物业管理体制、物业管理经费、住宅小区物业管理公司的资质审查、住宅小区物业验收交接等住宅小区物业管理中的重大问题都有待于进一步地明确规范，这也造成了物业管理很难纳入依法管理的法制轨道，实行住宅小区物业管理的规范化和标准化等缺乏法制的根本保障。

（二）物业管理架构不完善

目前，我国物业管理存在的首要问题是架构不完善，体制需进一步理顺和重新构建。其中，政府、管委会、物业管理公司的责、权、利关系需要进一步明确。

（三）地区间发展不平衡

我国的物业管理兴起于南方，在南方沿海城市等发达地区发展较快，在北方中小城市等不发达地区发展相对缓慢。总体说来，经济发达地区与经济不发达地区在物业管理方面存在较大的差距。

（四）市场需求巨大

20多年来，我国物业管理服务领域由小到大，不断拓展。从外销商品房到内销商品房，从普通商品房到房改房和老旧小区，从住宅物业到办公、工业、医院、大学和商业物业，从小型配套到大型公建，从单一类型物业到综合性物业，从纯市场化的物业服务到机关、企事业单位后勤社会化的物业服务。如今，物业管理已经拓展到不动产管理的所有领域。

（五）市场竞争加剧

市场竞争主要来自两个方面：一是外部同类企业的进入，国内物业管理企业若不积极汲取国外企业的先进经验和技术，大力加强本企业在人才、技术、管理、市场等方面的竞争实力，将会面临巨大的竞争压力和冲击；二是国内企业的竞争机制还不完善，政府及房地产开发商在物业行业竞争中的角色也会随着市场的变化而改变，最终，业内企业将会围绕着资金、技术、人才等要素展开竞争。

二、我国物业管理企业目前的概况

（一）市场化程度逐渐提高

近年来，竞争机制已引入到物业管理之中，同时也造就了一批具有实力的优秀品牌物业管理企业，这些企业的管理水平、服务质量业已得到业主的认同和赞许。

（二）向多元化和专业化方向发展

物业管理企业向多元化和专业化的方向发展，其主要表现有二。

1. 多元化发展

很多物业管理企业在做好物业管理和服务的同时，也在向物业管理相关的行业延伸，如中介、代理、租赁业务，有的物业管理企业则利用物业的相关条件和设备开展了多种经营，这些经营的收入可以用来弥补物业管理企业的资金不足，增强企业发展的后劲。

2. 专业化发展

部分物业管理企业尤其是具有一定规模的物业管理企业，已开始走向专业化发展的道路，他们除承接物业相关的业务外还向社会拓展业务，或把物业管理中的部分专项工作委托给社会上专业公司进行管理。这种方式有助于物业管理成本的节约和服务质量的提高。

（三）行业队伍素质偏低、人才短缺

我国物业管理起步较晚，物业管理学科的建设还在探索阶段，专业人才匮乏。物业管理从业人员普遍收入不高，难以吸纳到高水平的管理、服务人才，致使从业人员整体素质相对较低，职业道德、专业技术、应急能力、法律水平等都难以适应物业管理专业岗位的要求。

第二节 我国物业管理企业存在的问题及发展趋势

一、我国物业管理企业存在的问题

（一）物业管理公司与社会相关方面关系不顺

物业管理企业在其经营管理服务过程中，与街道、居委会、公安、交通、环保、卫生、市政、园林、教育、公用事业、商业及文化娱乐等部门都有密切关系。工作范围不明确、关系不协调，已成为物业管理中一大突出矛盾。

（二）建设和管理责任交叉

我国约有 1/3 的物业管理企业是从房地产开发企业派生出来的，依附、受制于房地产开发企业，其经营活动和物业管理服务直接受到限制。由于缺乏物业管理的前期介入，许多开发项目在规划、设计、施工阶段遗留下的问题，常常要在业主入住后才会逐步暴露出来，引发业主对物业管理的不满。一些开发企业为了促进销售，追求短期效益，对物业管理做出不切实际的承诺，给后续的管理造成很大困难和压力。

但是，由于物业企业在我国发展仍然不完善，有些物业管理企业习惯于对开发商负责；有些企业本身就是从开发商的后勤管理部门转制而来，物业管理的服务特征被淡化；有些物业企业过度追求利润，不按合同约定提供相应服务；有些物业企业擅自处分应由业主处分的事项，损害了业主的合法权益；有些物业管理企业忽视业主权益，不按合同、制度办事，导致业主不满意；个别企业甚至巧立名目，多收费、少服务，质价不符，以押金、罚款等不正当手段对业主进行强制管理，导致矛盾激化，严重损害了物业管理行业的社会形象。

（三）经营能力不足

物业管理由于其行业特点和发展过程的限制，在实施过程中，无论是提供服务的物业管理企业还是享受物业管理服务的业主，都仅把服务看作是主要的内容。随着市场化进程的加快，物业管理企业单纯地强调管理和服务已不能适应市场发展的需求。

（四）物业管理服务的水平低

一些物业公司专业化水平不高，如少部分物业公司在收取管理费后，仅仅是提供简单的保安、保洁、绿化等服务，其服务质量、服务水平等方面与业主的实

际要求尚存在一定的差距。

物业管理的根本目的是为业主、用户服务。以人为本，进一步增强物业管理的服务意识、提高服务水平，这是物业管理企业继续生存发展的基础。

随着广大业主经济、生活水平的提高，其服务要求将会越来越高，随之而来的市场竞争加剧，必将促使物业管理企业在管理服务水平方面不断提高。

（五）缺乏创新意识

物业管理的中心任务不仅仅是对物的管理、对人的服务，而是将两者有机结合在一起所进行的一系列活动。

物业管理应根据内外部环境的变化，不断创造出新的管理制度、新的管理方式、新的操作流程，以实现各要素合理有序的运行。

（六）整体素质低、专业人才缺乏

物业管理是相对较为新兴的行业，人才储备基础薄弱，主要表现在部分物业管理企业的人力资源队伍在专业结构、知识结构等方面与物业管理的发展要求有一定的差距：从业人员整体素质不高、职业经理人匮乏，从业人员队伍建设远远滞后于行业的发展，这种人才不足的局面，已严重影响物业管理企业向更高水平的发展。

二、我国物业管理企业的发展趋势

（一）企业经营集团化

我国物业管理企业普遍存在着企业规模小，专业人才少且分散，难以发挥群体功能和综合实力等问题，而且绝大多数企业面临着经济效益差、亏损严重的窘境。因此，物业管理企业应该发挥团队的整体实力，走集团化发展道路，组建一批实力雄厚、人才集中、专业技术力量强，一业为主、多种经营、具有市场竞争力的物业管理企业集团，来进行规范化运作以适应物业管理新形势、新情况、新任务的要求，担负起时代赋予的历史使命。

（二）专业化、规模化并举

根据国外物业管理企业发展的历程，物业管理行业将走向专业化道路，即物业管理公司仅仅是一个管理机构，其他如清洁、绿化、设备维护等业务均由专业化公司去实施。

物业公司要想在激烈的竞争中形成自己的核心竞争能力，需要有规模化的经营作为坚强后盾。物业管理被政府确定为微利行业，不形成规模化经营，就不可

能赢得可观的利润。因此，物业公司一定要走兼并重组之路，扩大企业的规模和托管的物业面积，形成规模经营。

（三）以人力资源为基础的物业管理企业规范化管理

物业企业管理水平的高低直接影响着其自身的经营效益，物业企业应尽快建立起规范化的管理体系，提高服务质量以满足业主不断提高的需求。

以人力资源为基础的物业公司规范化管理体系，主要包括组织结构设计、职能分解、职位设计、职位说明书的编制、薪酬管理、目标管理、绩效考核、流程设计八大板块。