

W U Y E G U A N L I
R E N Y U A N P E I X U N J I A O C H E N G



物业管理

人员培训教程

刘存绪 万顺福 曾令秋 主编

物业管理人员培训权威教材

各层次物业管理专业人员技能培训

全新的岗位资格培训

科学有效的培训方法

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

W U Y E G U A N L I

R E N Y U A N P E I X U N J I A O C H E N G

物业管理

人员培训教程

刘存绪 万顺福 曾令秋 主编

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

物业管理人员培训教程/刘存绪等主编. —成都:西南财经大学出版社, 2003. 8

ISBN 7-81088-091-8

I. 物... II. 刘... III. 物业管理—技术培训—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 047876 号

物业管理人员培训教程

刘存绪 万顺福 曾令秋 主编

策 划:李 云 杨 琳

责任编辑:杨 琳

封面设计:郭海宁

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
开 本:	880mm×1230mm 1/32
印 张:	8.5
字 数:	197 千字
版 次:	2003 年 8 月第 1 版
印 次:	2003 年 8 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-091-8/F·075
定 价:	22.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

前 言

《物业管理：实务与操作》、《物业管理：危机处理及案例分析》相继再版之后，经过一年的酝酿和打磨，我们郑重推出了该本《物业管理培训教程》。

这是一本专为物业管理从业人员度身定制的行业培训教材，系统介绍了物业管理企业的管理者、专业技术人员和基层操作人员应掌握和具备的专业知识、专业技能和工作态度。既适合物业管理培训机构做教材之用，也适合做物业管理从业人员提升服务水平的工作手册。

本书由刘存绪、万顺福、曾令秋任主编，粟阳春、梁勇负责编辑过程中的沟通协调工作，王静、钟镭、张家友、韦凯文、张健、唐昭霞、骆豫蜀、段莉、谭邦丽、岳茂良参加了资料收集和整理工作。责任编辑杨琳女士对本书的框架设计和具体的内容安排提出了许多建设性的意见。

我们所做的一切，都是为了我国物业管理行业的健康成长。为此，我们将继续努力。

金牌物管丛书策划组

2003 年 7 月

目 录

第一章 物业管理培训概述 /1

- 一、培训的必要性 /1
- 二、培训需求分析 /2
- 三、培训原则 /2
- 四、培训的主要内容 /7
- 五、培训的方法与技巧 /15
- 六、培训管理 /21
- 七、培训业绩考核及奖惩办法 /26
- 附 1 关于实行物业管理企业经理、部门经理、管理员
岗位培训持证上岗制度的通知 /33
- 附 2 物业管理公司员工守则 /39

第二章 管理层的培训 /40

- 一、不同组织结构的职位设置 /40
- 二、物业管理者的分类 /41
- 三、管理层培训内容 /44
- 四、管理层的分层培训 /57
- 五、物业管理者应掌握的相关知识 /67
- 附 1 物业管理企业经理资格考试大纲 /78
- 附 2 物业管理企业部门经理、管理员资格
考试大纲 /86

物业管理人员培训教程

附3 物业管理条例 /95

第三章 专业技术人员及操作人员的培训 /109

第一节 建筑管理人员培训内容 /109

一、房屋的查勘鉴定 /109

二、房屋的保养 /110

三、房屋的维修 /120

附1 关于提高防水工程质量的若干规定 /131

附2 关于治理屋面渗漏的若干规定 /133

附3 城市房屋修缮管理规定 /134

第二节 设备管理人员培训内容 /141

一、气压供水装置管理人员培训内容 /141

二、供电设备管理人员培训内容 /151

三、空调设备管理人员培训内容 /162

四、给排水系统管理人员培训内容 /180

第三节 交通管理人员培训内容 /192

一、电梯设备管理人员培训内容 /192

二、车辆管理人员培训内容 /202

附 关于加强电梯管理的暂行规定实施细则 /207

第四节 保安与消防人员培训内容 /214

一、保安人员培训内容 /214

二、消防人员培训内容 /228

第五节 保洁人员培训内容 /235

一、保洁工作的具体内容 /235

二、保洁工作计划的规定 /236

三、不同区域、不同设施的清洁方法 /236

第六节 财务人员培训内容 /249

一、机构的设置 /249

二、各岗位工作人员的职责 /249

附 1 物业管理企业财务管理规定 /252

附 2 关于物业管理企业执行《房地产开发企业会计制
度》有关问题的通知 /257

参考书目 /264

第一章 物业管理培训概述

在我国，物业管理是一个新兴的行业，从业人员素质参差不齐。对物业管理人员进行不同层次的培训，将对整个行业的发展起到巨大的推动作用。

一、培训的必要性

从广义上讲，培训可以理解为人力资源开发的主要构成和中心环节。从狭义上讲，培训即为提高人们实际工作能力而实施的有组织、有计划的教育行为。

从事不同职业的人都需要掌握一定的知识或技能。由于人们自身的知识水平和能力与客观要求之间存在着差距，因此在实际工作中一些人无法有效地履行自己的职责，于是，组织相关人员进行培训就有了可能性和必要性。培训关注的是工作人员现有的工作绩效水平与所欲达到的绩效水平之间的差距，并努力去缩小这个差距。通过培训，工作人员的知识、技能、态度等得到改善，最终达到提高工作绩效的目的。

目前我国物业管理公司的种类繁多。从物业管理公司的性质来看，有国家办的，有集体办的，还有个体办的；从物业管理公司的隶属关系来看，有房管部门成立的物业管理公司，有街道成立的物业管理公司，而更多的是从属于房地产开发公司的物业管理公司。这些公司都引进了大量人员，但只有极少部分的人接受过物业管理方面的培训，绝大多数都才刚刚涉足物业管理工作，且许多人员自身文化水平、业务

物业管理人员培训教程

素质不高。

物业管理人员专业水平参差不齐的现状与业主的期望、要求极不适应。此外，高档物业不断涌现，需要更多高素质的管理人才为业主提供适应智能化、网络化要求的高质量的物业管理服务。物业管理人员素质的高低，不仅影响到物业管理的质量水平，而且关系到整个公司的兴衰成败。对于物业管理这样的服务性行业来说，优秀的管理人员就是公司的一面旗帜。所以，加强物业管理人员的培训，提高管理人员的思想品德素质、个性心理素质、知识结构素质、业务能力素质等，具有积极的现实意义。

二、培训需求分析

所谓培训需求分析，就是指培训主管单位在规划和设计每项培训活动之前，由培训领导、培训主管人员、培训讲师以及与培训有关的工作人员等，采用各种方法和技巧，对需要参加培训的团队或个人的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训以及培训内容是什么的一种活动或过程。它既是确定培训目标、培训设计规划的前提，也是进行培训评估的基础。主要包括哪些人需要培训，需要哪种类型的培训，如何才能保障培训的预期效果等内容。

培训前进行培训需求分析，有助于系统规划培训，确保培训的时效性，提高培训的实用性，增强培训内容的针对性，以达到培训目的。

三、培训原则

原则，一般指人们观察问题、处理问题所依据的准绳。在进行人员培训之前，必须把握公司人员培训的原则，这将

有助于出色完成人员培训这一重要任务。

主要应遵循的原则有以下几条。

(一) 系统性原则

现代企业是一个投入产出系统，即通过投入一定的资源转化为市场需要的产品和服务。相应地，其管理活动也是一个庞大的系统工程，可细分为若干个子系统，比如生产子系统、销售子系统、采购子系统、人力资源子系统等。人员培训是人力资源子系统中的一个更小的系统，它从属于人力资源管理的各项活动，同时又与企业的其他经营活动紧密相关，是实现现代企业战略目标的关键的一环。人员培训不仅要为新员工提供上岗指导或者为缺少必备技能的员工提供学习的机会，而且也要为了企业的未来发展而开发员工的潜能和提高员工的素质，尤其是要为员工提供未来必备技能的培训。

因此，人员培训的系统性原则主要表现为培训过程的全员性、全方位性和全程性。

(二) 理论与实践相结合的原则

理论与实践相结合，是指根据生产经营的实际状况和受训者的特点开展培训工作，既讲授专业技能知识和一般原理，提高受训者的理论水平和认识能力，又解决公司发展中国存在的实际问题。这一原则要求培训工作做到以下几点：

(1) 符合公司的培训目的。培训的根本目的是为了提高自己的基础能力，提高广大员工在生产中解决具体问题的能力，从而提高公司组织的效益。不能解决任何问题的培训只是在浪费时间和精力，令公司领导和员工对培训工作感到失望和不满，失去继续接受培训的兴趣和愿望。

(2) 符合成年人的学习规律。成年人的学习不同于青少年的学习，因为他们已积累了一定的知识和经验，在学习中他

物业管理人员培训教程

们往往会拿已有的知识和经验与新东西进行比较,对按部就班的学习没有兴趣,因此在培训时应注重实践,少讲理论,多讲操作。符合成年人学习习惯的培训,能取得好的培训效果。

(3)调动受训者学习的主动性。理论与实践相结合的原则决定培训时要积极调动受训者的主动性,强调参与、合作。培训方式要多以体验性的操练为主,比如案例分析、角色扮演等。

(三)培训与提高相结合的原则

(1)全员培训和重点提高相结合。全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员进行培训,这是提高全员素质的必由之路。但全面并不等于平均使用力量,仍然要有重点,应重点培训技术、管理骨干,特别是培训中高层管理人员。

(2)组织培训和自我提高相结合。在个人的成长环境中,组织和个人的因素都是相当重要的。良好的组织培训能激发员工学习的积极性,并切实能提高员工的知识技能,帮助员工解决工作中的难题。但应注意的是,外部的推动毕竟抵不上自我的力量。在知识经济时代,管理上强调更多的是实现自我管理和自我提高。通过自我管理,唤起员工的主体意识和自我意识,使员工能对自己的思想和行为表现有一个客观的清醒的认识,并能与社会规范、公司要求相对照,在自我评价和自我反省的基础上,调整或修正自己的行为方式,从而找到一个既合乎公司发展又有利于自身全面发展的途径。

(3)人格素质培训与专业素质培训相结合。在培训过程中,人们往往注重专业知识技能的培训,而忽视人格素质的培训。技能将直接影响员工的工作效率和工作绩效。态度是指员工对待工作的想法,它是影响能力和工作效力发挥的重

要因素，也是一个人道德修养水平的重要标志。如果一个人才华横溢，但工作态度随意，工作意愿不强，那么他就不可能成为组织的中坚力量。因此在对人员进行培训时，对态度的培训更应受到足够的重视。在培训中应将人格素质的训练融入知识技能的学习中。

(四) 人员培训“三个面向”的原则

1. 人员培训必须面向公司

培训是人力资源管理工作的的重要组成部分，其首要的任务是满足公司发展的需要。

第一，应服务于公司的总体经营战略。经营战略是指企业为了长远的生存和发展，根据外部环境和内部能力状况，选择目标市场和产品，统筹分配经营资源，确定经营决策和行动方案。为了合理配置和使用企业人员，企业的培训部门必须首先调查企业现有人员的构成情况、素质状况和能力结构，充分认识和了解企业既定的经营战略，然后编制与之相匹配的人力资源程序。人员培训应从被动的反应模式转向主动的战略性培训模式，超前为企业储备所需的人才，为组织成员提供在未来必须具备的技能和知识。

第二，应有助于公司文化的塑造和形成。企业培训过程与企业文化有着密不可分的关系。培训工作本身是企业物质文化的一部分，而行为文化和观念文化都是培训的内容，所以对人员培训的过程，本身就是企业文化塑造的过程，同时培训也是企业文化塑造的手段之一。

第三，应有助于公司管理工作的有序和优化。从长远和整体看，培训是改进和提高企业整体效能的一个基本途径和手段，最终目的在于通过提高人员的素质和能力，促进管理工作的有序和优化，进而达到组织成功的终极目标。对人员进行培训的过程，实质上也是检验企业管理工作是否有序的

物业管理培训教程

过程。因为在制定培训计划时，要对管理工作和员工本身同时进行考察，找出问题和差距，并提出解决方案。

2. 人员培训必须面向市场

我国已由卖方市场转向买方市场，面对日益激烈的市场竞争，以顾客需要为宗旨的市场观念已深入人心。现在人们已经意识到公司成功需要以市场为基础，因此公司的所有经营管理活动都必须面向市场，围绕满足顾客需要展开工作。人员培训工作自然也不例外。

培训工作面向市场，显然会给公司带来诸多益处：

一是节省成本。通过培训，能够改进员工的工作表现，降低成本就能实现。这种节约是多方面的，不仅仅体现在制造、营销过程中因人员素质的改进所获得的实际收益，更有可能是由于激发了员工的主动性、积极性和创造性而带来的巨大改善。

二是顾客满意。对员工进行培训显然有助于使顾客满意，特别是在服务领域。顾客们能看得出谁是训练有素的员工，他们会通过员工的工作表现来判断该公司的管理能力，并因此决定是否购买。顾客会向亲朋好友谈论这些公司和员工的能力。几乎没有一个营销计划能打败口碑式的宣传。

三是获取竞争优势。竞争从来都是一个横向的概念，只要与对手相比时存在一些特定的优势，就能在市场中赢得一席之地。人员优势正是许多中国公司所缺乏的，因而对一般的公司来说，只要做出不多的努力，就能获得自己的人员优势，胜过竞争对手。培训正是获得人员优势的最佳手段。

3. 人员培训必须面向新时代

人类已经跨入了 21 世纪，当前时代的发展主要表现为三个特征：

(1) 进入了知识经济时代。知识经济的主要特征为：科学

和技术的研究开发日益成为知识经济的重要基础；信息和通信技术在知识经济的发展过程中处于中心地位；服务业在知识经济中扮演了重要角色；人力的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。

(2)进入了经济全球化时代。这意味着我们在进行生产经营时，眼光不能只盯着国内市场，而应以国际市场的视角来看待产品和服务。

(3)进入了人本管理的时代。社会从未像今天这样尊重人才，尊重知识，人在管理中处于中心地位，一切管理活动都围绕着调动公司人员的主动性、积极性和创造性去展开。所谓人本管理就是打破企业把人作为生产工具的传统管理模式，突出人在企业管理中的地位，实施以人为中心的管理。人本管理具体包括以下几方面含义：一是坚持以人为本；二是开发人的潜能；三是尊重每一个人；四是建设高素质的员工队伍；五是促进人的全面发展；六是凝聚人心人力。

无论上述任何一方面，都给培训工作提出了新的要求。人员培训工作必须紧跟时代步伐，为员工提供最先进资讯的培训和学习，让员工掌握时代发展最前沿的知识，惟有如此，人员培训工作才有意义。例如面临信息时代，公司应让每一个员工都懂得计算机和互联网的使用。这方面的培训应成为公司培训的重点之一。

上述有关培训的四大原则是对中外培训工作的成功经验的归纳和总结，包含了对培训理论的新认识和对培训工作的新观念、新见解，是指导各类公司开展培训的重要原则。

四、培训的主要内容

(一)思想作风培训

物业管理人員思想作风培训的内容，总结起来主要是帮

物业管理培训教程

助受训者树立服务意识、法律观念、“五勤”思想和“五爱”思想。

1. 服务意识

引导和教育全体管理人员牢固树立“服务第一，业主至上”的思想，全心全意为业主服务。具体应做到：服务态度——文明礼貌；服务行为——合理规范；服务效率——及时快捷；服务效果——业主满意。

2. 法律观念

当前我国已由过去的传统计划经济转轨到市场经济，房屋管理也由过去的行政管理转变为社会化、专业化、企业化的物业管理。过去制定的方针、政策不能再照搬照套，但新的法制尚未健全，在这种情况下开展物业管理工作，一定要本着对国家、业主、公司负责的精神，遵守国家的有关法律法规。能否按照国家法律法规办事，是衡量管理人员是否具有正确的工作作风的基本标准。

3. “五勤”思想

五勤，指脑勤、眼勤、口勤、手勤、脚勤。具体反映在管理工作中是要多动脑筋，善于观察、发现问题，多做说服管理指导工作，多动手参与管理，经常巡视、检查。

4. “五爱”思想

爱房产——热爱房地产行业；爱住户——对住户充满爱心；爱岗位——热爱物业管理工作岗位；爱服务——热心为住户排忧解难，提高服务质量；爱信誉——爱护房地产行业和本单位的信誉，在住户中树立良好的行业和企业形象。

(二) 职业道德培训

所谓职业道德，就是从事一定职业的人们在其职业生活中所遵循的行为规范及与之相适应的道德观念、道德情感和道德品质的总和。物业管理属第三产业，管理公司主要通过

各种优质、高效的管理和服务获取酬金。在目前众多的物业管理投诉案中,业主投诉的焦点,除了管理和服务的质量外,便是管理人员的从业道德了。对物业管理人员职业道德方面的培训,要注意从以下几个方面着手。

1. 语言规范

(1)对业主或客人说话时语调要自然、柔和、亲切,不要装腔作势,声音不要过高,但也不要过低,以免业主(或客人)听不清楚。

(2)绝对不讲粗话,不使用蔑视或污辱性的语言。

(3)与业主或客人说话时,应尽量使用业主或客人能听懂的语言(通常用普通话)。

(4)要注意称呼业主或客人的姓氏,在不知其姓名之前,应称呼先生、女士、小姐。

(5)讲话注意语言艺术,多使用敬语。

(6)业主询问管理方面的事情时,应给予耐心细致的回答,任何情况下不准说“不知道”“这事不归我管”等诸如此类的话语。若无法回答或难以解释时,应说“对不起,这个问题(事情)我暂时无法回答(解释),请留下您的联系电话和姓名,我将再次与您联系”。

(7)不要与业主或客人开过分的玩笑。

(8)遇到外单位前来参观或上级领导前来检查时,应热情接待。

2. 日常行为规范

(1)仪表方面:

①公司各岗位员工上班时间必须穿规定制服,制服应干净、整齐、笔挺。

②穿西装制服时,领带必须结正,不得卷起衣袖和裤脚。

物业管理人员培训教程

③制服外不得显露个人衣物和物品，制服口袋不要装过大的物品以免鼓起。

④上岗时必须佩带工作牌，工作牌应端正佩带于左胸。

⑤员工不得穿凉鞋、拖鞋或赤脚上岗。

⑥讲究个人卫生，勤洗澡、勤换衣物、勤剪指甲，男员工不得留过长的头发，女员工不得浓妆艳抹，应时刻注意保持良好形象。

(2)仪态方面：

①面对业主或客人应随时保持微笑，不准给业主或客人看脸色，不得向业主或客人发脾气。

②和业主或客人交谈时应全神贯注，双目注视对方，适当地点头称是，不得东张西望、心不在焉。

③在业主或客人面前不准做不雅或不尊敬的动作，如双手叉腰、手插口袋、挠头、挖耳、抠鼻孔、拍桌子、玩弄物品等。

④上岗时不得哼歌曲、吹口哨、跺脚等。

⑤不得随地吐痰，乱丢杂物。

⑥不得当众整理个人衣物、化妆等。

⑦行走时不要勾肩搭背；与业主或客人相遇应靠边而走，不得从两人中穿行；请人让路要讲“对不起”，不得横冲直撞、粗俗无礼。

⑧上班时间不能大声说话、谈笑、喊叫，不得乱丢乱碰物品，以免发出声响影响他人工作。

⑨咳嗽、打喷嚏时应转身向后，并说“对不起”。

⑩在为业主服务时不得流露出一丝不耐烦、不高兴、冷淡的表情，应做到亲切、友好、精神饱满、不卑不亢。

3. 工作纪律

(1)公司员工必须按规定的时间上下班，不得迟到或早