

马涛 姜枫 主编

写字楼 管理实务

中国经济出版社

顾问
主编
编委会

杨壮生	任宏杰	华金如	王辛民	陈建国
马涛	姜枫			
陈江一	张学珊	郭扬琛	张海涛	张克平
李仲礼	刘德忠	稽文津	王保勋	张力军
魏小巍	张贵琴	刘莉莉	王厚杰	孙涛
陈瑞	梁匡中	吴京川	马玲娜	孙孟河
张铮				

培养物业管理人才
提高物业管理水平

侯捷

一九九六.四.十二

发展旅游事业，
加强物业管理。

何光伟

一九九六年三月四日

序

赛特的同志请我为他们新近编写的《写字楼管理实务》一书作序。这是一部中国人自己写的讲写字楼管理的著作。读完此书，受益非浅，感到值得向从事写字楼经营管理的同仁们推荐。

此书在总结赛特大厦管理经验的基础上，以实用为原则，对写字楼及其管理进行了全面系统的论述。它总结了赛特大厦自1987年开业以来，经过八年运营，形成的一整套写字楼经营管理的赛特模式。编者都是赛特大厦一线管理人员，在酒店、写字楼的岗位耕作数年，具有丰富的物业管理经验。《写字楼管理实务》就是他们多年探索的心血凝结。此书以侧重对实际操作系统的论述和诠释为特点，读者可以通过它了解到写字楼管理的方方面面及其细节，从中获得许多有益的东西。当然，说此书好并不意味着十全十美，无疑还有待编者不断提高，更需要专家学者以及同业人士予以批评指正，从而使它更加完善。

随着我国改革和开放的浪潮，写字楼发展速度之快令人瞩目，短短几年内已形成很大的规模，市场红红火火，豪楼华宇拔地而起，一派繁荣景象。管理是写字楼生存和效益的最重要的环节，是迫切需要研究和探索的新课题。相信业内人士对此都投入了相当大的精力，都有所得，我希望同行间加强交流。他山之石，可以攻

玉。互相学习、取长补短,共同进步,这样才能少走弯路,使我国的写字楼事业尽快成熟。现在,赛特的同志们以此书提供了一个交流的契机,开了一个好头,希望能带动写字楼管理的同行们都能拿出自己的经验,形成广泛交流的气候。果如此,《写字楼管理实务》才实现了其问世的真正目的和最重大的意义。



北京市旅游局局长

前 言

随着改革开放和社会主义现代化建设事业的迅速发展,北京正以令人瞩目的姿态,发生着日新月异的深刻变化。最让人目不暇接的是一座座高耸入云或正在拔地而起的高楼大厦。在鳞次栉比的建筑群中,要数豪华酒店、高档写字楼最具现代色彩,他们像一颗颗璀璨的明珠点缀在京城的两面八方。这些现代化的建筑群不仅使古老的北京迅速变成现代化城市,而且由于引进了先进的科学物业管理方式,更增添了北京城的青春活力。

赛特集团有限公司所属的赛特大厦以其独特的风格、优秀的物业管理、高质量的设施及服务而享誉国内外。赛特大厦于1987年建成投入使用,由于其完善的现代化设施和科学的物业管理吸收了几十个国家和地区数百家财团和国际公司及驻华商社在此驻足办公。赛特在吸收国际标准进行管理的基础上,经过近十年的摸索和实践,逐步形成了一整套适合中国国情的、比较完善的写字楼管理经验,实现了中国先进管理水平与世界先进管理水平有机的结合。

赛特把物业管理的实践经验和科学管理的有益尝试汇集

书,希望能给此一行业的管理者们以启迪,起到抛砖引玉的作用,同时也是赛特向广大同仁学习的一次极好机会,望能得到广大同仁的批评和指正。

Handwritten signature in black ink, appearing to read '杨恒' (Yang Heng).

赛特集团有限公司总经理

目 录

序	(1)
前言	(3)
第一章 综述	(1)
第一节 拔地而起的产业——写字楼	(1)
一、北京写字楼的兴起	(1)
二、北京写字楼的现状与发展	(2)
第二节 写字楼的公共服务设置	(4)
一、前台问询处	(4)
二、商务中心	(5)
三、外币兑换处	(5)
四、邮局	(6)
五、航空售票	(6)
六、商品部	(7)
第三节 写字楼的机构设置及其管理职能	(8)
一、机构设置	(8)
二、管理职能	(8)

第二章 写字楼总经理及总经理办公室	(17)
第一节 写字楼经营管理的统帅——总经理	(17)
一、客户关系	(18)
二、人事工作	(18)
三、财产维护	(19)
四、财务工作	(19)
第二节 总经理办公室	(20)
一、总经理办公室的地位和作用	(20)
二、总经理办公室的组织机构	(21)
三、总经理办公室的各岗位职责及工作程序	(23)
第三节 总经理办公室的管理制度	(25)
一、印章管理制度	(25)
二、文件起草、收发、存档制度	(26)
三、部门经理节假日值班制度	(29)
四、车务管理制度	(30)
经理人语	(42)
第三章 写字楼的销售与公关	(43)
第一节 营业部概述	(43)
一、市场营销理论与营业部	(43)
二、营业部的作用	(44)
三、营业部与写字楼其它部门的联系	(45)
第二节 营业部的组织构造	(47)
一、营业部的组织机构	(47)

二、营业部人员的筛选	(47)
三、营业部各岗位职责	(50)
四、营业部各岗位工作程序	(52)
第三节 写字楼的市场调研	(57)
一、市场调研的内容	(57)
二、市场调研的程序	(59)
三、市场调研的方法	(60)
第四节 销售合同的谈判与签定	(61)
一、销售谈判的技巧	(61)
二、销售合同的内容	(63)
三、销售合同的签定	(63)
第五节 销售合同的执行	(64)
一、客户迁入程序	(64)
二、客户迁出程序	(66)
第六节 营业部的公关活动	(71)
一、写字楼内部的公关活动	(71)
二、写字楼的社会公关活动	(73)
三、客户投诉的处理	(74)
第七节 商务中心的管理	(75)
一、商务中心的服务项目	(75)
二、商务中心的设备	(76)
三、商务中心的工作要求和工作程序	(76)
经理人语	(78)
第四章 写字楼的客务服务	(79)

第一节 客务工作概述	(79)
一、客务部在写字楼运营中的地位和作用	(79)
二、客务部的主要任务	(80)
三、客务服务的特点	(81)
四、客务专业技能的培训	(82)
第二节 客务部的组织构造	(84)
一、客务部的组织机构	(84)
二、客务部的主要岗位职责	(86)
三、客务部各岗位技能要求	(87)
第三节 前台接待及信件投递	(89)
一、前台的主要设施	(89)
二、接待服务	(90)
三、信件投递服务	(91)
第四节 卫生清洁工作	(92)
一、卫生清洁工作内容	(92)
二、卫生清洁工作程序	(94)
三、卫生清洁工作标准	(98)
四、清洁工作的检查	(100)
第五节 客务部办公室的工作及工服管理	(104)
一、客务部办公室的日常工作	(104)
二、楼层钥匙的管理	(105)
三、卫生清洁用品的控制	(106)
四、客人地毯的清洁管理	(107)
五、工服管理	(108)
经理人语	(109)

第五章 写字楼的安全保卫工作	(111)
第一节 安全保卫工作概述	(111)
一、保卫部的地位和作用	(111)
二、保卫部的主要任务	(112)
三、安全保卫工作的特点	(113)
四、保卫部的组织机构	(114)
第二节 保卫部各岗位职责、工作程序	(115)
一、保卫部各主要岗位的职责	(115)
二、保卫部各岗位工作的程序	(120)
第三节 消防管理	(125)
一、防火管理	(126)
二、报警程序	(128)
三、义务消防队的建立	(129)
第四节 治安管理	(130)
一、治安管理的内容	(130)
二、来访人员的管理	(131)
三、车辆交通的管理	(132)
四、钥匙的管理	(132)
五、送餐的管理	(133)
六、施工安全的管理	(134)
七、要害部位的管理	(135)
经理人语	(136)
第六章 写字楼的人事管理与员工培训	(137)

第一节 人事培训工作概述	(137)
一、人事培训工作的特点与作用	(137)
二、人事管理的现代化	(138)
第二节 人事培训部机构、职能及人员任职条件	(139)
一、人事培训部的组织机构	(139)
二、人事培训部的职责范围	(140)
三、人事培训工作人员的甄选条件	(141)
第三节 人事管理	(141)
一、编制定员	(142)
二、员工招聘及录用	(143)
三、评估及考核	(144)
四、人事部的日常工作	(145)
第四节 工资管理	(146)
一、工资的核定	(146)
二、奖金的发放	(147)
第五节 员工的培训管理	(148)
一、培训的重要性及其特点	(148)
二、培训工作的职责范围与技能要求	(149)
三、培训对象及培训内容	(150)
四、培训工作程序	(152)
经理人语	(155)
第七章 写字楼的财务工作	(157)
第一节 财务工作概述	(157)

一、财务部的作用、任务及地位·····	(157)
二、财务部的组织机构·····	(159)
三、财务部的岗位职责和财务人员的 技能要求·····	(160)
四、财务部与其它部门的关系·····	(161)
第二节 财务工作程序·····	(162)
一、财务部收支运转程序·····	(162)
二、物资管理的出入库程序·····	(164)
三、物资资产的核算程序·····	(168)
经理人语·····	(172)

第八章 写字楼的采购工作····· (173)

第一节 采购部概述·····	(173)
一、采购部在写字楼运营中的地位和作用·····	(173)
二、采购部的基本任务及内容·····	(174)
三、采购部的组织机构·····	(175)
四、采购部各岗位职责和技能要求·····	(175)
第二节 物品的采购·····	(180)
一、物品采购的特点·····	(180)
二、物品采购的要求·····	(181)
三、物品采购申报程序·····	(183)
四、物品采购程序·····	(184)
第三节 物品的验收与储存管理·····	(185)
一、物品验收的内容·····	(185)
二、物品验收的程序·····	(186)

三、物品的储备管理·····	(188)
第四节 商品部及其管理·····	(189)
一、商品部的特点·····	(189)
二、商品部的劳动管理·····	(191)
三、商品部的财务管理·····	(192)
四、商品部的销售管理·····	(193)
经理人语·····	(194)
第九章 写字楼的工程管理 ·····	(195)
第一节 工程部的任务及组织机构·····	(195)
第二节 工程部的管理·····	(196)
一、日常维修·····	(196)
二、定期检修·····	(197)
三、设备设施的更新改造·····	(198)
四、工程技术档案管理·····	(198)
第三节 工程部规章制度·····	(199)
一、工程部规章制度的特点·····	(199)
二、建立健全各项规章制度及具体实施·····	(200)
三、检查规章制度落实情况·····	(201)
第四节 工程部各专业组的职能及管理·····	(201)
一、强电组·····	(201)
二、空调组·····	(203)
三、水暖组·····	(206)
四、弱电组·····	(207)
五、综合组·····	(209)

附录	(211)
1. 赛特大厦、广场员工手册	(211)
2. 赛特大厦物业管理的几点认识和体会 ——华金如	(229)
3. 写字楼物业管理心得二十条 ——张学珊	(235)
4. 浅谈写字楼管理与饭店管理的差异 ——马涛	(251)