

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

商务楼与会员制 俱乐部管理

新兴行业科学经营与人性化管理

ShangwuLou Yu Huiyuanzhi Julebu Guanli

千高原 策划 苏伟伦 主编



中国纺织出版社

Shangwu Shu

商务楼与会员制俱乐部管理

新兴行业科学经营与人性化管理

千高原 / 策划

苏伟伦 / 主编



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务楼与会员制俱乐部管理/苏伟伦主编. —北京:
中国纺织出版社, 2001. 4

(商务书库)

ISBN 7-5064-1975-0/F·0150

I. 商… II. 苏… III. 商务-办公室-建筑物-
物业管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 09186 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:16

字数:360 千字 印数:1—6000

(三册总定价:84.00 元)本册定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

近年来,北京、上海、广州、深圳等大、中城市中新兴商务楼与会员制俱乐部,特别是商务楼宇如雨后春笋般地拔地而起。白色的、灰色的、蓝色的,方形的、圆形的、扇形的,或豪华气派,或秀美摩登,千姿百态,风采无穷。面对这鳞次栉比的商务楼,如何实施优质高效的专业化管理就成为我们面临的新课题。

但在我国,商务楼与会员制俱乐部管理还是一种新兴行业,仍处在摸索学习阶段,缺乏现成的管理经验与模式,存在着管理理念不成熟、管理机制不健全、管理不够规范科学等问题。

针对这种情况,我们在广泛吸收了各地先进管理成果和经验,参照该行业最新的研究成果的基础上编撰了此书,以期能对我国的商务楼与会员制俱乐部管理事业有所贡献。

要搞好管理,首先应明白商务楼与会员制俱乐部管理包含哪些内容?应采取何种模式?树立何种理念?如何建立凝聚力强的组织和高效的管理机构?本书中开头几章对这些为题一一进行了阐述。

商务楼管理涉及方方面面,其中尤以安全设备、清洁保养管理最为重要,这是为客户提供舒适、优美的工作环境的基础与保证。本书对这部分内容不仅介绍了其基本理论,还提出

了每个环节的操作方法及注意事项,读者可依据本书的思路开展工作。

商务楼管理是对人的管理与对物的管理的统一,如何招聘、培训与考核人才,建立一支高素质的服务队伍是搞好商务楼管理的关键,这部分内容将在人力资源管理一章中详细探讨。团体膳食是商务楼的配套功能之一,财务工作是任何企业的一项重要管理内容。而上述一切管理都以营销工作为前提,因而如何根据商务楼这一特定商品的性质特征把握营销策略,顺利实现其出售与租赁也是本书的一部分。

会员制俱乐部作为一种新的营销手段,发展十分迅速。本书中用了两个章节介绍了其管理方法,并列举了一些案例。

本书特别注重对商务楼管理的方法、技巧、程序和要求的阐述,以及对会员制俱乐部管理案例的分析,突出实用性与针对性,力求在理论基础与实际操作两个层面上为读者提供一个参考与帮助。

苏伟伦

2000年9月于北京

责任编辑:王学军
封面设计:金子

商务楼与会员制 俱乐部管理

SHANGWULOU YU HUIYUANZHIL JULEBU GUANLI

目 录

前 言

第一章 商务楼管理概述

一、商务楼的性质与特征 / 1

商务楼的性质

商务楼的特征

商务楼的类型

二、商务楼管理的内容与模式 / 6

商务楼管理的内容

商务楼管理的模式

三、商务楼管理的现状与发展趋势 / 8

商务楼管理的现状

商务楼管理的发展趋势

第二章 商务楼的模式

一、酒店式管理的特征 / 17

先进的管理模式

特色经营、管理与服务

完备的等级标准

完善的营销体系

二、酒店式物业管理的十大要点 / 24



先进的经营策略
独具特色的管理模式
以服务为核心的运行系统
完善的人力资源开发体系
富有效率的组织体系
高效的管理手段
一流的营销策略
规范的租赁管理
科学的硬件管理系统
完善的服务功能(商务楼是“十个中心”)

三、商务楼管理模式 / 28

自管型

委托型

四、商务楼的硬件模式 / 30

普通型商务楼

综合型商务楼

智能型商务楼

第三章 商务楼组织实务

一、组织概述 / 39

什么是组织

组织的基本要素

设定组织原则

组织形态

二、组织制度 / 44

组织制度的种类

三种组织制度的具体内容

六种组织制定范例

三、组织的授权 / 52

权力的涵义

组织十戒

授权的六大原则

不当授权的危害

四、组织的协调 / 54

垂直方向的协调

水平方向的协调

五、组织的存续 / 55

组织存续的条件

组织存续的五个命题

组织效率

第四章 商务楼的管理机构

一、管理机构的原则 / 59

职责明确,分工合理

精简高效,操作方便

切合实际,不拘一格

二、总经理——管理机构的核心 / 61

总经理的职责

总经理应具备的基本素质

三、部门设置的模式 / 63

香港模式

内地模式

四、四级管理体系 / 67

四级管理体系的概念



各管理层次的具体职责

五、建立科学的管理机制 / 69

灵活的用工机制

科学的质量管理机制

第五章 商务楼管理实务

一、管理工作的要求与技巧 / 73

管理的几个相关概念

管理人应具备的八种能力

管理工作的八种技巧

二、全面质量管理 / 78

全面质量管理的含义

全面质量管理体系

制定工作标准

三、现场管理 / 81

现场管理的内容

现场管理的对象和原则

现场管理的要素

四、管理手册 / 86

业务手册

行政手册

五、目标管理 / 88

设定目标

建立目标体系

目标管理的实施

目标管理绩效的评价

六、时间管理 / 92

树立正确的时间观念
时间管理测试表
导致时间浪费的因素
时间管理的方法和技巧

第六章 商务楼经营管理国际惯例

一、认识国际惯例 / 100

国际惯例的表现形式
国际惯例的层次组合

二、我国商务楼引入国际惯例 / 102

采用国际惯例的基础和条件
按国际质量认证标准 ISO 9004-2《服务指南》运作
实例:厦门碧宫酒店推行 ISO 9002 质量体系的经验

第七章 商务楼人力资源管理

一、人力资源管理的意义及任务 / 105

人力资源管理的意义与内容
人力资源管理部门的基本任务

二、人员配置 / 106

人员配置的基本模式
岗位设置的原则和模式

三、人力资源的聘任及储备 / 109

人才原则
人员招聘的要求及原则
人才招聘的途径及程序



管理人员的聘任

主管、领班的晋升

临时工的录用

四、员工培训 / 114

入职培训

现职培训

专题讲座

学历教育

五、员工考核 / 115

考核内容

考核制度

六、辞退、辞职和人员调动的管理 / 118

本人申请辞职或调动

辞退与除名

移交手续的办理

培训费的收取

临时工的辞退

七、考勤管理 / 120

考勤工作的组织和程序

劳动时间与公休假

员工打卡管理

关于各种假期的管理

请假及审批权限

旷工处理

八、工资管理 / 125

工资标准

加班工资及各种假期工资的计算与发放

临时工工资标准及管理

九、员工激励 / 126

奖励制度

处罚制度

员工申诉权

十、劳动保险和福利 / 134

员工医疗费报销

计划生育管理

退休基金的统筹管理及个人养老基金的缴纳

工伤处理

退休手续的办理

十一、员工档案管理 / 139

档案管理的任务

档案材料的内容

档案的管理

档案材料的收集与归档

档案的保管

档案的查阅与借用

档案的接收与转递

第八章 商务楼营销管理

一、商务楼营销管理概述 / 143

商务楼销售之一——出售

商务楼销售之二——出租

二、商务楼营销策略 / 146

时间策略



产品策略

价格策略

广告策略

发售策略

三、住户入伙程序 / 172

向购房业主发出相关文件

入伙手续的办理

做好住房收房的服务工作

第九章 商务楼租赁管理

一、租赁的经济内涵 / 181

商务楼租赁的经济实质

商务楼租赁的特点

二、租赁合同 / 183

租赁合同的功能

租赁合同的内容

租赁合同的语言

三、租赁管理实务 / 190

租赁客户入住

租户守则

租户指南

租金的确定

租金的收缴

合同终止与退租

附录

第十章 商务楼财务管理

一、商务楼财务管理概述 / 217

商务楼财务管理的特点

财务管理的主要任务与工作内容

二、财务部的组织结构及岗位职责 / 220

财务部组织机构的设置

财务部经理的岗位职责

总账与报表员的岗位职责

分户结算员的岗位职责

现金出纳员的岗位职责

三、主要会计科目设备 / 223

资产类科目

负债类科目

费用明细科目

四、管理费的核定与收缴 / 226

管理费的核定

管理费的收缴

五、几种主要的财务制度 / 235

预算制度

借款制度

报销审批制度

审核制度

仓库管理与进货验收制度

财产管理制度

材料物资报废制度

空白支票凭证管理制度



印章使用制度

会计档案管理制度

定期公布汇报制度

财务工作安全制度

第十一章 商务楼设备管理

一、设备管理的重要性及任务 / 241

设备管理的重要性

设备管理的任务

二、工程部的组织结构与岗位职责 / 244

工程部的组织结构

主要人员的岗位职责

三、设备运行管理 / 251

准点运行

正确操作

四、设备检查与保养 / 254

照明设备

变配电室主变压器

隔离开关与真空开关

高压油浸电缆

应急用电设备(直流蓄电池)

中央控制室

火灾报警系统

各类水泵

电梯

新风(空气处理)系统

风机盘管机

空调水循环系统

空调冷却塔

冷水机组

锅炉

五、提高服务质量,搞好设备管理 / 258

及时发现设备故障并排除

建立方便的设备报修和投诉渠道

正确处理复杂故障

进房维修服务规范

六、二次装修 / 263

二次装修的特点

几个主要环节的管理工作

七、绿化管理 / 269

地面绿化

室内绿化

空间绿化

附录

第十二章 商务楼安全管理

一、保安管理的特点和任务 / 283

保安工作的特点

保安工作的主要任务

二、保安部的组织机构设备和岗位职责

/ 286

保安部的组织结构

保安部各级人员的岗位职责

三、门卫工作 / 293