



提供方案 细化执行

EBOOK
弗布克管理咨询系列

人与事的完美结合
做什么和怎样做的解决方案

物业管理职位 工作手册

李光辉 编著
侯章良

The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

物业管理职位 工作手册

李光辉 侯章良 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理职位工作手册/李光辉, 侯章良编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.5

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13432-4

I. 物... II. ①李... ②侯... III. 物业管理—手册 IV. F293.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第046560号

内 容 提 要

实务、工作模板、工具表单、工作流程的系统整合是本书的四大卖点。

本书将物业管理的各项工作细节化、流程化, 为物业职位任职者提供了可资借鉴的范例、模板和工具表单。全书内容包括: 物业前期规划与接管验收管理、入伙管理、业主委员会的组建与工作配合管理、物业财务管理、房屋管理、设备管理、安全管理、环境管理、综合经营服务管理和质量管理等。本书系统地介绍了物业管理的各项工作, 分别从工作目标、工作事项描述及工作细化执行三个层面展开, 提供了一整套科学、实用的工作标准, 简洁、直观, 具有很强的可操作性、实用性和可读性, 是物业管理人员必备的工作执行手册。

弗布克管理咨询系列 物业管理职位工作手册

◆ 编 著 李光辉 侯章良

责任编辑 王莹舟

◆ 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>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 22

2005年6月第1版

字数: 174千字

2005年6月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13432-4/F · 629

定 价: 40.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

前言



弗布克管理咨询系列丛书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定着企业的成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。**岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。**对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应当做什么；在目标量化中读者能知道自己应该向哪个方向走；在执行细化中读者能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让读者所在的企业“赢在执行”！

本套丛书具有可操作性，将可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法，以**制度模板、工具表单和 workflow**的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

以下是对应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和 workflows，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于读者所在企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度模板、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，从而最终达到“赢在执行”的目标。

编 者

2005年4月

目 录



第一章 物业管理部的工作职责 / 1

第一节 物业管理部的工作目标与职能 / 2

- 一、工作目标 / 2
- 二、物业管理部的职能 / 2

第二节 物业管理部的工作职责 / 3

- 一、总经理室 / 3
- 二、服务中心 / 4
- 三、办公室 / 4
- 四、财务部 / 5
- 五、维修部 / 5
- 六、护卫部 / 6
- 七、环卫部 / 6

第三节 物业管理部各岗位工作职责 / 6

- 一、总经理室各岗位工作职责 / 6
- 二、服务中心各岗位工作职责 / 7
- 三、办公室各岗位工作职责 / 9
- 四、财务部各岗位工作职责 / 11
- 五、维修部各岗位工作职责 / 12
- 六、护卫部各岗位工作职责 / 14
- 七、环卫部各岗位工作职责 / 17

第二章 物业部门的建设与管理 / 19

第一节 工作知识准备 / 20

- 一、物业管理机构的组建流程 / 20
- 二、物业管理机构筹建的工作内容 / 20
- 三、组织设计与人员招聘 / 22

第二节 物业部门建设与管理工作的模板 / 25

- 一、物业管理机构筹建的相关文本模板 / 25

二、物业公司筹建的相关标准模板 / 26

三、内务管理相关制度模板 / 27

四、人力资源管理标准 / 38

第三节 物业部门建设与管理工具表单 / 41

一、员工花名册 / 41

二、试用员工登记表 / 41

三、聘任（录用）员工登记表 / 42

四、员工异动申请表 / 42

五、离职申请审批表 / 43

六、辞退通知书 / 43

七、延期转正通知单 / 43

八、续约考核审核表 / 44

九、解除/终止劳动合同通知书 / 45

第四节 物业内务管理流程 / 46

一、员工选聘录用流程 / 46

二、人员面试甄选流程 / 47

三、员工入职工作流程 / 48

四、员工出勤考核流程 / 49

五、员工领用、换洗服装流程 / 50

六、员工培训工作流程 / 50

七、日常考核工作流程 / 51

八、年终（中）考核工作流程 / 51

九、维修服务语言流程 / 52

十、维修服务工作流程 / 52

第三章 前期规划与接管验收 / 53

第一节 工作知识准备 / 54

一、前期物业管理 / 54

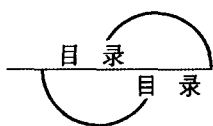
二、物业小区的视觉识别（VI）系统设计 / 62

三、楼盘接管 / 65

第二节 前期规划与接管验收管理工作模板 / 67

一、房屋接管验收标准及检验办法模板 / 67

二、公共设施接管验收标准及检验办法模板 / 71



三、工程完善和工程遗留问题处理规定模板 / 73

第三节 前期规划与接管验收工具表单 / 74

- 一、工程资料移交清单 / 74
- 二、楼宇电气接管验收记录表 / 75
- 三、房屋接管验收遗留问题统计表 / 75
- 四、公共配套设施接管验收表 / 75
- 五、公共配套设施接管验收遗留问题统计表 / 76
- 六、机电设备接管验收表 / 76
- 七、室内给排水验收单 / 76
- 八、房屋及公用设施等移交验收交接表 / 77
- 九、楼宇接管资料移交清单 / 77
- 十、业主（住户）入伙登记表 / 77

第四节 小区（大厦）接管验收程序 / 78

第四章 入伙管理 / 79

第一节 工作知识准备 / 80

- 一、入伙管理的含义 / 80
- 二、业主（住户）入伙前的筹备 / 80

第二节 入伙管理工作模板 / 82

- 一、××物业公司入伙方案模板 / 82
- 二、附表 / 86
- 三、××物业业主入伙收楼须知模板 / 95

第三节 入伙管理工具表单 / 97

- 一、钥匙借还 / 看房登记表 / 97
- 二、钥匙发放登记表 / 97
- 三、收费项目一览表 / 97
- 四、业主家庭情况登记表 / 98
- 五、业主（住户）入住验房表 / 98

第四节 业主（住户）入伙程序 / 99

- 一、住户入伙流程 / 99
- 二、商业网点入伙程序 / 100
- 三、收楼流程 / 100
- 四、办理新用户迁入手续流程 / 101

- 五、办理用户电话开通、迁移、对调工作流程 / 102
- 六、办理电话分机租用工作流程（酒店公寓楼） / 103
- 七、用户办理公司水牌制作工作流程（酒店公寓或写字楼） / 104

第五章 业主委员会的组建与工作配合 / 105

第一节 工作知识准备 / 106

- 一、业主委员会的组建 / 106
- 二、业主委员会与物业管理公司的关系 / 109

第二节 业主委员会的组建与工作配合管理工作模板 / 110

- 一、业主委员会的组建与工作配合管理文本工作模板 / 110
- 二、业主委员会的组建与工作配合相关管理制度工作模板 / 117

第三节 业主委员会的组建与工作配合相关工具表单 / 119

- 一、业主委员会成员登记表 / 119
- 二、业主拥有物业档案表 / 120
- 三、业主/租户投诉处理统计表 / 120

第六章 财务管理 / 121

第一节 工作知识准备 / 122

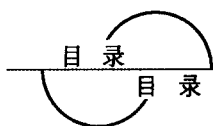
- 一、财务管理的任务 / 122
- 二、财务管理的主要内容 / 122

第二节 财务管理模板 / 123

- 一、公司内部财务管理制度模板 / 123
- 二、财务部门及财务人员工作制度模板 / 123
- 三、财务开支审批权限及程序模板 / 124
- 四、公司暂借款管理规定模板 / 124
- 五、公司固定资产管理规定模板 / 125
- 六、物品验证管理规定模板 / 126
- 七、物品采购管理规定模板 / 128

第三节 财务管理工具表单 / 129

- 一、固定资产登记表 / 129
- 二、房屋本体维修基金申请表 / 129
- 三、季度房屋本体维修基金收支情况公布表 / 130
- 四、房屋本体维修清单 / 130



五、物业管理费收支季度公布表 / 130

第四节 财务管理 workflow / 132

一、财务预算审批流程 / 132

二、管理费收缴流程 / 133

三、出纳收缴管理费流程 / 134

四、装修保证金收/退流程 / 135

五、有偿工程维修款结算流程 / 136

六、固定资产报废流程 / 137

七、收款账务处理流程 / 138

八、付款账务处理流程 / 139

九、出纳员付款 workflow / 140

十、员工工资发放流程 / 141

十一、日常费用报销流程 / 142

十二、医药费报销流程 / 142

第七章 房屋管理 / 143

第一节 工作知识准备 / 144

第二节 房屋管理工作模板 / 144

一、房屋管理制度模板 / 144

二、房屋管理工作标准模板 / 152

三、房屋管理程序工作模板 / 160

第三节 房屋管理工具表单 / 164

一、定期检查项目一览表 / 164

二、定期保养项目一览表 / 166

三、房屋周检表 / 167

四、装修申请表 / 168

五、办理装修手续登记表 / 168

六、装修验收表 / 169

七、违章通知单 / 169

八、处理违章记录表 / 170

九、日巡视检查记录表 / 170

十、房屋保修登记表 / 171

十一、物业统计表 / 171

第四节 房屋管理工作流程 / 174

- 一、维修流程 / 174
- 二、用户室内装修申请流程 / 175
- 三、用户室内装修验收流程 / 176

第八章 设备管理 / 177

第一节 工作知识准备 / 178

第二节 设备管理工作模板 / 178

- 一、维修运作规程模板 / 178
- 二、维修值班管理规定模板 / 179
- 三、维修部周检规定模板 / 180
- 四、电梯机房管理规定模板 / 181
- 五、电梯安全管理规定模板 / 181
- 六、乘梯须知模板 / 182
- 七、电梯困人救援规程模板 / 182
- 八、中央空调系统操作规程模板 / 183
- 九、空调机房管理规定模板 / 184
- 十、停送电操作规定模板 / 185
- 十一、配电房管理规定模板 / 186
- 十二、发电机房管理规定模板 / 186
- 十三、电气维修管理规定模板 / 187
- 十四、水泵房管理规定模板 / 188
- 十五、供水管理规定模板 / 188

第三节 设备管理工具表单 / 189

- 一、水泵月保养记录 / 189
- 二、设施设备清单 / 189
- 三、设备台账 / 190
- 四、设备标识卡 / 190
- 五、设备保养计划表 / 191
- 六、设备（机具）外委维修申请表 / 191
- 七、设备维修记录表 / 192
- 八、设备事故报告单 / 192
- 九、值班记录表 / 193



- 十、设备维修操作单 / 193
- 十一、供水系统周检保养记录 / 193
- 十二、水池、水箱清洗、消毒工作时间安排表 / 194
- 十三、空调月保养记录 / 194
- 十四、闭路电视系统月保养记录 / 195
- 十五、防盗监视系统月保养记录 / 196
- 十六、机电安装维修工程部周检表 / 196
- 十七、电梯日巡视记录 / 197
- 十八、电梯月保养项目及记录 / 198
- 十九、维修登记表 / 199
- 二十、定期检查记录表 / 199
- 二十一、公共设施保养计划表 / 199
- 二十二、公共设施维修、保养记录 / 200
- 二十三、汽车道闸月保养记录 / 200
- 二十四、电表箱保养记录 / 201
- 二十五、更换电（水）表记录 / 201

第四节 物业设备管理流程 / 202

- 一、用户/公共设施维修工作流程 / 202
- 二、检查/验收公共设施维修工作流程 / 203
- 三、开启仓库备用钥匙流程 / 204
- 四、水浸事件处理流程 / 205
- 五、工程部交接班流程 / 206
- 六、设备保养商工作监督流程 / 207
- 七、设备责任人巡查流程 / 208
- 八、设备保养工作流程 / 209
- 九、高压室巡查维修流程 / 210
- 十、低压室巡查维修流程 / 211
- 十一、仓库领料工作流程 / 212
- 十二、物料采购审批流程 / 213
- 十三、物品报废流程 / 213
- 十四、紧急采购工作流程 / 214

第九章 安全管理 / 215

第一节 工作知识准备 / 216

第二节 安全管理工作模板 / 217

- 一、物业安全管理制度模板 / 217
- 二、安全管理工作标准模板 / 227
- 三、安全管理工作规程模板 / 232

第三节 安全管理工具表单 / 247

- 一、保安员交接班记录 / 247
- 二、治安案件报案登记表 / 247
- 三、保安巡逻签到卡 / 248
- 四、消防中心值班记录 / 248
- 五、消防器材检查表 / 249
- 六、停车场（库）固定车位登记表 / 249
- 七、车辆管理工作日检表 / 250
- 八、车辆管理设备、设施清单 / 250
- 九、停车场车辆放行条 / 250
- 十、维修设备放行条 / 251
- 十一、住宅区机动车辆出入登记及收费情况表 / 251
- 十二、车管员交接班记录 / 252

第四节 物业安全管理流程 / 252

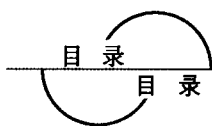
- 一、办理大厦出入证工作流程 / 252
- 二、办理用品/物品放行工作流程 / 253
- 三、盘查可疑人员流程 / 254
- 四、醉汉、精神病人处理流程 / 255
- 五、用户认领失物工作流程 / 256
- 六、打架斗殴等暴力事件处理流程 / 257
- 七、电梯困人处理流程 / 258
- 八、防火安检工作流程 / 259

第十章 环境管理 / 261

第一节 工作知识准备 / 262

第二节 环境管理工作模板 / 262

- 一、清洁绿化管理制度模板 / 262



二、清洁绿化工作标准模板 / 265

第三节 清洁绿化管理工具表单 / 274

一、小区清洁设备、设施清单 / 274

二、小区室外清洁日检表 / 275

三、小区室内清洁日检表 / 275

四、清洁员岗位安排表 / 276

五、大厦每日工作检查表 / 276

六、大厦每周工作检查表 / 277

七、清洁药品保管和使用一览表 / 277

八、消杀服务过程记录表 / 278

九、消杀服务质量检验表 / 279

十、绿化工作记录表 / 280

十一、绿化工作日检查表 / 280

十二、绿化员岗位安排表 / 281

十三、绿化药品的保管和使用一览表 / 282

第四节 清洁绿化管理流程 / 282

第十一章 综合经营服务管理 / 283

第一节 工作知识准备 / 284

第二节 综合经营服务管理工作模板 / 286

一、社区活动工作人员纪律模板 / 286

二、工作情况检查规定模板 / 286

三、不合格服务处理跟踪验证规定模板 / 289

四、社区文化工作制度模板 / 290

五、小区文体活动组织办法模板 / 291

六、娱乐活动室管理规定模板 / 292

七、游泳场管理规定模板 / 292

八、儿童游乐场管理规定模板 / 293

九、对外服务工作管理制度模板 / 293

十、便民服务制度模板 / 294

十一、有偿服务收费制度模板 / 295

十二、有偿服务收费管理规定模板 / 295

第三节 综合服务工具表单 / 296

- 一、公共设施维修养护审批记录 / 296
- 二、社区活动设施、设备清单 / 296
- 三、社区活动计划申报表 / 296
- 四、社区活动登记表 / 297
- 五、社区活动记录与质量检验表 / 297
- 六、游泳场工作记录 / 297
- 七、活动中心有偿服务登记表 / 298
- 八、社区活动工作人员岗位安排表 / 298
- 九、出入证发放、收回登记表 / 299
- 十、车辆月卡登记表 / 299

第四节 综合服务管理流程 / 300

- 一、平信分发流程 / 300
- 二、报纸杂志分发流程 / 301
- 三、雨伞借用工作流程 / 302

第十二章 质量管理 / 303

第一节 工作知识准备 / 304

- 一、积极参与管理示范考评 / 304
- 二、ISO国际质量管理认证 / 306
- 三、ISO质量标准与示范标准的区别 / 308

第二节 质量管理工作模板 / 309

- 一、全国物业管理示范住宅小区标准模板 / 309
- 二、全国物业管理示范大厦标准模板 / 315
- 三、全国物业管理示范工业区标准模板 / 322

第三节 质量管理工具表单 / 330

- 一、业主（住户）意见征询汇总统计表 / 330
- 二、住户满意率统计表 / 331

第四节 质量管理工作流程 / 332

- 一、处理用户投诉工作流程 / 332
- 二、回访用户工作流程 / 332
- 三、服务质量调查工作流程 / 333

第一章

物业管理部的工作职责

第一节 物业管理部的工作目标与职能

一、工作目标

(一) 总体目标

物业管理总的目标是以现代化的经营管理手段为业主服务, 创造一个方便、安全、清静、整洁的居住和工作环境。其最终目的是实现社会效益、经济效益、环境效益和心理效益的同步增长。

(二) 目标分解

1. 构筑先进合理、符合本企业实际需要的物业管理机构, 实现“以人为本”的物业管理理念, 在物业使用中不断提高管理水平, 实现服务与效益的同步增长。
2. 确保业主享受应有的服务, 不断提高管理技术水平、专业水准、道德标准。
3. 保证内部各项管理规章制度和政策、法律规定得到遵循, 处理好与业主的关系, 确保双方利益的最大化。

二、物业管理部的职能

物业管理的职能, 可以划分为决策与计划、组织、指挥、控制和协调五种职能。

(一) 决策与计划职能

决策是指对物业管理目前和长远的目标以及实现此目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。如物业辖区总体管理的方向、业主管理委员会的组建、物业管理企业的选择、物业管理企业的发展方向等。因而, 物业管理首先必须作出正确的决策。有了正确的决策, 还必须有科学的计划, 即把决策的目标具体化, 变成一定时期内物业管理的行动纲领。决策与计划是物业管理的首要职能, 忽视这一职能, 必然会使物业管理陷于混乱。

(二) 组织职能

组织就是根据已确定的计划和提高管理效率的原则, 把物业管理的各个要素、各个环节和各个方面, 从管理的分工协作上, 从上下左右的关系上, 从时间和空间的联系上都合理地组织起来, 形成一个有机结合的整体, 使整个物业管理活动变成一部“大机器”。在这部“大机器”中, 包括人、财、物、环境等要素, 做到尽可能好的结合, 从而最大限度地发挥它们的作用。物业管理的组织职能, 就是合理地确定企业内部的管理体制, 包括管理机构的设置、职权的划分和岗位责任制的建立, 以充分调动各个管理环节各级职能部门的主动性。因此组织水平的高低, 直接决定着物业管理活动效益的大小。