

★ 辽宁省物业管理从业人员培训教材

物业管理 项目实务

鲁 捷 主编

WUYEGUANLI
XIANGMUSHIWU

辽宁人民出版社

辽宁省物业管理从业人员培训教材

物业管理项目实务

鲁 捷 主 编

Ⓛ 辽宁人民出版社

© 鲁捷 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理项目实务 / 鲁捷主编. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2009.10

辽宁省物业管理从业人员培训教材

ISBN 978-7-205-06659-8

I. 物… II. 鲁… III. 物业管理: 项目管理—技术培训—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189036 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

[http:// www.lnpublish.com.cn](http://www.lnpublish.com.cn)

印 刷: 辽宁奥美雅印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm × 230mm

印 张: $27 \frac{3}{4}$

字 数: 523 千字

印 数: 1--5000

出版时间: 2009 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 王阳春

封面设计: 杨 勇 白 咏

版式设计: 王珏菲

责任校对: 姚飞天等

书 号: ISBN 978-7-205-06659-8

定 价: 48.00 元

本书编写人员

主 编 鲁 捷

副 主 编 施元中 贾英杰 张 达

参编人员 (以姓氏笔画为序)

于廷仲 孙大伟 刘 季

李红艳 李国云 孟祥礼

沈殿示 梁殿学

辽宁省物业管理从业人员培训 教材编审委员会

主 任	胡 刚	纪 凯	
副主任	王殿武	白 文	李海洋
	邹明达		
委 员	李 强	胡林涛	王自霞
	高照惠	卢炳野	李建军
	李香文	陈德文	井 波
	何国宏	左文华	吴怀忠
	杨文森	黄泽军	鲁 捷
	曲贻胜	齐宝库	陈 欣

序 言

温家宝总理在《政府工作报告》中明确要求：把“大力发展社区商业、物业、家政等便民消费”作为积极扩大内需和拉动经济增长的重要手段。

物业管理不仅使物业保值增值，为业主创造良好的生活、工作和生产环境，而且对扩大社会消费，扩大就业，拉动经济增长，促进社会稳定，提高城市管理和社区管理水平，都具有重大作用。大力发展物业服务业，既是建设和谐社会的长远大计，又是“保增长、保民生、保稳定、促就业”的当务之急。

辽宁省对物业管理高度重视。2001年1月27日，辽宁省九届人大十三次会议审议通过了《辽宁省城市住宅区物业管理条例》，使辽宁省物业管理走上了法制化轨道。2008年11月28日辽宁省第十一届人大常委会第五次会议通过，于2009年2月1日实施的《辽宁省物业管理条例》，补充和细化了国家《物业管理条例》的有关条款，使其更具有操作性，必将加速辽宁省物业管理规范化、法制化的进程。

辽宁省的物业管理服务水平与沿海发达地区相比尚有一定差距，突出表现在物业服务企业应用型人才匮乏，不能适应物业管理发展的需要。物业管理专业人员作为物业管理活动的直接组织者，其物业管理服务水平直接影响物业的保值增值，关系到业主共同利益和社会公共利益。因此，物业管理从业人员的素质亟待提高，物业服务从业人员的职业培训和继续教育至关重要。

物业管理专业性很强，涉及法律、经济、工程及公共关系等多学科。物业管理方兴未艾，从业人员的培训任重道远。我们需要以高等教育为支撑的各类教材、专著以建立物业管理学科体系，培养物业管理的高端人才，更需要实用性的职业培训教材，培养物业管理的应用型人才，以提高辽宁省物业管理行业的整体水平。

为了规范发展物业管理业，贯彻落实《物业管理条例》和《辽宁省物业管理条例》，按照辽宁省住房和城乡建设厅的要求，辽宁省房地产行业协会和沈阳市物业管理协会组织有关专家，编写了这套辽宁省物业管理从业人员培训教材。旨在

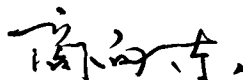
2 物业管理项目实务

加大对专业人员培训力度，配合国家物业管理从业人员职业资格培训，提高物业管理人員素质，做好人才储备，为促进物业行业持续发展创造条件。

本套教材以物业管理项目经理为主要培训对象，紧密结合物业管理服务的实践，突出物业管理项目操作基本知识、基本技能训练，培养项目管理的实际操作能力。本套教材的框架体系参考国家物业管理师资格考试教材，注意了教材与教材之间的独立性和相关性，既讲解基本理论和基本知识，又注意用案例佐证，突出教材的应用性与可操作性。这套教材既是物业管理从业人员实用的工具书和良师益友，也可以作为高等职业教育物业管理专业的辅助教材。

本套教材为辽宁省内物业管理行业培训开端之作，希望以此为基础，行业协会多组织编写物业管理实务类教材，组织行业培训师资队伍，建立物业管理从业人员培训的有效机制。教材的疏漏不足之处，望能结合教学实践不断补充修正。

辽宁省住房和城乡建设厅党组书记



2009年7月

前言

为贯彻《辽宁省物业管理条例》，提高物业管理从业人员素质，辽宁省房地产行业协会和沈阳市物业管理协会组织编写了辽宁省物业管理从业人员培训教材，《物业管理项目实务》是其中之一。主要是为培养辽宁省物业管理行业的应用型人才，提高物业项目管理的实际操作能力，配合国家物业管理从业人员职业资格培训，做好人才储备，为促进行业持续发展创造条件。

本教材主要内容为：物业项目服务机构组织架构与运行机制、物业管理投标与项目承接、物业项目承接查验、客户服务、入住服务与管理、装修管理与服务、物业保洁服务、绿化管理、公共秩序管理、消防安全管理、突发事件处理预案、多种经营服务、物业管理文化活动服务、物业管理常用应用文体等14章。

鲁捷任主编，施元中、贾英杰、张达任副主编。

第一章、第四章、第十章、第十一章、第十三章由鲁捷编写；第二章由施元中编写；第三章、第五章由刘季、于廷仲、梁殿学编写；第六章由张达编写；第七章由贾英杰编写；第八章由孟祥礼编写；第九章由孙大伟编写；第十二章由李红艳编写；第十四章由沈殿示、李国云编写。

本教材以物业管理项目经理为主要培训对象，力求突出以下特点：

1. 从物业项目经理培训整体建设的角度出发，统筹安排教材内容，注重本教材内容与其他教材内容的有机衔接，既体现业务的全面性，又突出重点，有所侧重。
2. 体例上，以实践操作技能为主线，适度地进行理论基础知识的阐述，并提供了较为丰富的作业程序，既密切了内容与实践的联系，又增强了教材的实用性和可操作性，使其具有业务手册的功能。
3. 根据岗位要求，设立知识要点，淡化理论知识，突出侧重实践技能，将教材重点放在业务范围的认识了解和对实践技能的掌握上。
4. 注重与职业资格证书的接轨，在认真研究中国物业管理师执业资格考试参

2 物业管理项目实务

考教材的基础上,教材内容能够基本与其保持一致,为物业项目经理今后取得物业管理师执业资格奠定基础。

本教材可作为物业管理从业人员的参考书和案例式教学的培训教材,也可以作为高等职业教育物业管理专业的辅助教材。

本教材由业内专家张万和通审。

本教材编写承蒙董明义、宋文华、吴本旺、张鹏、付艳、孙滢、刘刚、李怀强、李正忠、那东程、谢程、李尚丽、张子群、李芷庆、王海燕、夏卫军、敦向红、尹明泉、王春宇、仪雪冬、王逸华、李玉岭、朱丹凤、李少南、方铁等业内专家提供了大量的资料,并提出了具体的宝贵意见,谨致谢忱。

教材的编写,力求做到尽善尽美,但由于能力和实践经验的有限,书中难免有疏漏之处,敬请批评指正。

编 者

2009年7月

目 录

序 言	1
前 言	1
第一章 物业项目服务机构组织架构与运行机制	1
第一节 物业项目服务机构的职责与机构设置	1
第二节 物业项目服务机构运行机制	6
第二章 物业管理投标与项目承接	26
第一节 物业管理投标	27
第二节 物业管理中标后的工作	52
第三章 物业项目承接查验	57
第一节 物业项目承接查验的条件与准备工作	57
第二节 物业项目承接查验的内容与要求（标准）	61
第三节 物业承接查验程序	69
第四章 客户服务	74
第一节 客户接待服务	76
第二节 客户报修接待服务	82
第三节 客户投诉接待服务	88
第四节 客户沟通	97
第五节 客户满意度调查	106
第六节 物业管理礼仪规范	118
第五章 入住服务与管理	128
第一节 入住的准备工作	129

2 物业管理项目实务

第二节 入住服务与管理程序	138
第六章 装修管理与服务	147
第一节 装修管理与服务的程序	148
第二节 装修管理与服务的范围和要求	153
第三节 物业装修管理、服务规章制度与作业程序	160
第七章 物业保洁服务	165
第一节 保洁服务机构设置与岗位职责	166
第二节 保洁服务内容与要求	170
第三节 保洁服务作业程序与标准	176
第四节 物业保洁常用工具与保洁方法	189
第八章 绿化管理	197
第一节 绿化管理内容与要求	198
第二节 绿化管理作业程序与标准	201
第三节 绿化管理养护方法	214
第九章 公共秩序管理	223
第一节 公共秩序维护队伍建设	225
第二节 公共安全防范	234
第三节 车辆与道路管理	252
第十章 消防安全管理	265
第一节 建设消防队伍	266
第二节 消防安全管理制度建设	271
第三节 消防设备管理	286
第四节 常见火灾的扑救对策	306
第十一章 突发事件处理预案	310
第一节 突发事件及预案种类	310
第二节 突发事件处理预案的编制	311
第三节 突发事件处理预案的演习	313

第四节 突发事件处理预案选例	318
第十二章 多种经营服务	327
第一节 开展多种经营服务的条件	328
第二节 多种经营服务项目策划	330
第三节 多种经营服务项目的运作	337
第四节 物业租赁管理	344
第十三章 物业管理文化活动服务	354
第一节 物业管理标志的设置	354
第二节 宣传活动策划	364
第三节 文体活动策划	371
第十四章 物业管理常用应用文体	380
第一节 物业管理应用文写作概述	382
第二节 计划	398
第三节 总结	407
第四节 会议记录	415
第五节 物业管理通知	419
第六节 报告	423
第七节 请示	429
参考文献	432

第一章 物业项目服务机构组织架构与运行机制

物业项目服务机构是指在物业服务企业接管管辖的物业管理区域内，代表物业服务企业按照物业服务合同的约定行使物业管理权利的机构，是物业服务企业最基层的组织、实施机构。

物业管理行业是一个服务性行业，其最终产品是最大限度地满足业主和使用人需要的服务。提供这一服务产品的组织、实施者就是物业服务企业，或更准确地说提供这一服务产品的组织者是物业服务企业，其实施者是物业项目服务机构。物业项目服务机构在物业服务企业的地位相当于生产普通产品的工业企业的一个车间，在物业服务企业的经营、管理、服务活动中占有重要的地位，因此，可以毫不夸张地说，一个物业项目服务机构就是一个物业服务企业，至少它代表了物业服务企业的所有主要经营管理活动。

第一节 物业项目服务机构的职责与机构设置

一、物业项目服务机构职责范围

（一）上级管理要求

1. 贯彻执行公司经营管理方针、质量方针、环保方针和目标，落实各项规章制度；2. 制订履行物业服务合同的物业项目服务机构年度、季度和月度工作计划。做好收入和各类费用的核算和控制；3. 按照企业服务标准、工作标准、作业标准、管理标准要求进行区域物业管理运作，不断提高物业管理服务质量和物业形象，满足业主和使用人的需求；4. 凡属公司 ISO 管理体系认证范围的物业项目服务机构，要严格贯彻企业标准体系中的相关要求，保证企业标准有效运行并持续改进，确保通过年度外部审核；5. 参与企业标准化工作，制定本物业项目服务机构的企业标准，参与制定涉及本物业项目服务机构（或与本物业项目服务机构相关）的企业标准；6. 及时收取物业管理综合服务费；积极完成公司下达的经营指

标和工作任务；7. 对违反法律法规、管理规约的行为进行制止，并及时向政府有关部门报告。

（二）管理与服务

1. 在物业接管后，协助相关方解决物业遗留问题；2. 对房屋精心维修保养，提高使用性能；3. 对物业设备设施精心维修保养，提高性能，确保安全运行，使设备保值；4. 加强物业安全防火管理，落实各项公共秩序安全防范措施、紧急事件应急措施；5. 负责环境卫生清扫和垃圾清运工作；6. 负责绿地、花草树木养护管理和道路、雕塑小品维护与管理；7. 为业主和使用人提供有偿便民服务；8. 掌握业主和使用人信息，保持与业主委员会、业主和使用人的有效沟通。

（三）内部管理

1. 加强物业项目服务机构内部沟通，定期召开管理处工作例会，检查、推进服务工作和内部管理工作；2. 做好员工的岗位实务培训、绩效考核；3. 建立健全各类质量记录和基础台账。建立文件资料档案；4. 与社区及地区政府部门建立良好的公共关系；5. 积极倡导公司企业文化，加强员工创富培训。

二、物业项目服务机构设置

（一）物业项目服务机构组织机构设置

根据物业项目服务机构职责范围，为保证各项工作的顺利完成，物业项目服务机构组织机构设置一般见图 1-1。

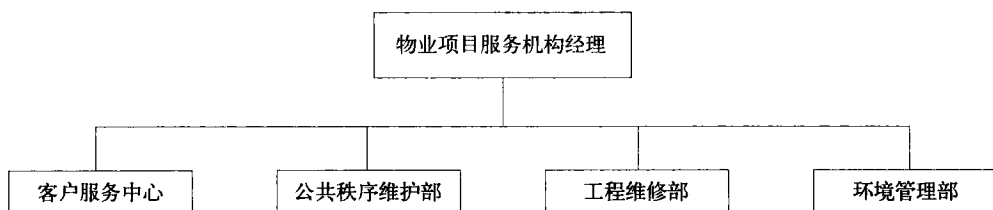


图 1-1

（二）各部门的职责范围

1. 物业项目服务机构经理

物业项目服务机构经理是物业项目服务机构物业管理与服务活动的组织者，是物业管理处的核心。一般根据物业项目服务机构所管辖的物业管理区域的规模

和物业类型进行该岗位编制安排。物业管理区域规模较大、物业类型较为复杂、工作业务量较多，则安排经理、副经理（或经理助理），反之，则只安排经理1个岗位。其岗位职责为：

（1）物业项目服务机构经理

1) 完成公司下达的经济、管理和安全指标，负责管理目标的细分；2) 完成物业服务合同内容和质量要求，满足业主和使用人的期望和需求；3) 负责物业项目服务机构工作计划、财务预算的制定，做好收支控制和核算工作；4) 负责全面协调、控制物业项目服务机构的各项管理工作和运作实务，保持正常运行秩序及良性经济循环；5) 在保持经营收入相对稳定的前提下，全面提高服务质量和管理水平，降低服务与管理成本；6) 负责选拔和聘任物业项目服务机构内各类管理人员及作业人员。实施业务培训和督导，激励员工的工作积极性，做好对员工的考核工作；7) 负责企业标准化的宣传贯彻工作，树立良好的企业形象，与各相关方保持良好的关系；8) 按公司要求，负责物业管理区域内的ISO9001质量管理体系与ISO14001环境管理体系的运行和持续改进，并通过年度外部审核；9) 负责制定本物业项目服务机构的企业标准，参与制定涉及本物业项目服务机构（与本物业项目服务机构相关）的企业标准；10) 全面负责物业管理区域内的安全防范工作，做好对各类突发事件的预案制定与防范工作。负责突发事件发生后应急处理的指挥、协调、联系和信息反馈工作；11) 负责建立完整的物业管理档案，日常工作中抓好各类服务、维修和合同的台账管理；12) 做好物业项目服务机构内各部门及员工之间的沟通和协调工作，提高管理和工作效率；13) 加强与业主和使用人的沟通，主动了解他们的服务要求及工作意见，并妥善处理；14) 与社区及地区政府部门建立良好的公共关系；15) 完成公司总经理室、主管职能部门交办的其他工作。

（2）物业项目服务机构副经理（经理助理）

1) 在物业项目服务机构经理的领导下，协助全面展开管理处各项管理和运作实务。重点分工管理设施设备运行维修、公共秩序服务、保洁绿化服务、企业标准化、ISO9001与ISO14001管理体系运行、安全生产等工作（物业项目服务机构经理重点分管业户服务、基础管理、公关和公共事务管理等工作）。注：具体管理分工由物业项目服务机构经理根据实际情况略作调整；2) 针对物业特点，审核制定维修保养、公共秩序维护、保洁、绿化运行计划和各类突发事件应急预案，并组织实施和演练；3) 按企业标准、ISO9001质量管理体系和ISO14001环境管理体系要求，负责监督、检查物业管理日常运行服务质量，对不合格服务采取纠正预防措施；4) 负责业主满意度的测评工作，落实物业管理服务的投诉处理工作；5) 负责对物业管理服务成本的控制，对对外委托项目的管理进行监督检查；6) 负责落实物业项目服务机构的安全生产、安全防范、消防管理工作，负责设备设施

的检测,确保符合消防安全、环保等相关的法律、法规和强制性标准的要求。

2. 客户服务中心

客户服务中心的主要职责是负责物业项目服务机构信息处理、调度跟踪、统计分析等。具体包括接受投诉,通知有关部门处理;对投诉进行跟踪、回访和记录;对投诉进行统计分析;协调对外关系;档案资料管理;组织内部培训;各种费用收缴等。

因此,客户服务中心是物业项目服务机构组织架构的核心。为确保这一核心地位,为业主和使用人提供快捷服务,实现物业管理的良性沟通,客户服务中心应具有一定的资源调配权,其地位应高于其他部门。一般情况下客户服务中心经理的级别和待遇相当于物业项目服务机构副经理或经理助理,或直接由物业项目服务机构副经理或经理助理分管,以使客户服务中心成为一个独立的接受投诉、具体调度、分工作业、跟踪检查、统计分析等多功能于一体的快速反应系统。

当然,小型物业项目服务机构可以不设置客户服务中心,但可以按客户服务中心模式去运作,由物业项目服务机构经理兼任客户服务中心经理,物业项目服务机构文员担当具体工作人员。

具体内容详见本书第四章、第十二章。

3. 公共秩序维护部

公共秩序维护部是实施安全防范的职能部门。主要负责物业管理区域内的安全防范、消防安全、车辆管理等工作。负责制定紧急突发事件处理预案及演练培训,保证物业管理区域各种安全设备及器具始终处于良好的使用状态,能够应对可能出现的突发事件;发现物业管理区域内安全隐患及时报告并排除;发现物业管理区域内不安全行为,及时向有关部门报告;与所在地的公安、消防部门及其他执法部门保持良好有效的工作关系,以取得他们的帮助与支持。

具体内容详见本书第九章、第十章、第十一章。

4. 工程维修部

工程维修部即工程部是实施楼宇设备、设施正常运行的职能部门。主要负责物业管理区域内房屋及配套设备设施和相关场地的维修和养护。主要负责制订年度维修和养护计划、设备更新改造计划;实施日常维修和养护,确保供电、供水与排水、供热、供气、场地、道路、消防、安全监控等设施设备的正常运转。

(1) 工程部职责

1) 负责房屋的维修、养护;2) 负责供(配)电系统、电讯系统、电梯系统、给排水系统、空调系统的运行管理、维护保养和故障检修;3) 负责公共设施、设备的维修保养;4) 负责业主和使用人装修的审批、监管;5) 负责对业主和使用人室内设施、设备提供有偿维修服务;6) 负责维修养护外委工程的监管工作。

(2) 工程部经理岗位职责

1) 对物业项目服务机构经理直接负责, 确保所管辖系统设备的安全运行是首要任务, 对下属人员和所属系统设备负有全面的管理责任, 要求每天做如下检查: ①主要设备的运行技术状况, 发现问题立即组织处理; ②检查下属岗位纪律及精神状态, 发现不良现象立即纠正; ③现场督导重要维修工程及增改工程施工, 控制工作质量与进度; ④实地考察下属员工维修保养工作质量与工作效率, 发现问题及时采取纠正措施; ⑤审阅运行报表, 掌握所属系统当天能耗状况, 发现异常, 分析原因, 及时杜绝浪费现象; 2) 设备发生故障及时组织检修, 发现隐患及时组织处理, 做好技术把关工作, 保证所管辖系统设备处于优良的技术状态; 做到“三不漏”(不漏油、不漏气、不漏水)、“五良好”(使用性能良好、密封良好、润滑良好、紧固良好、调整良好); 3) 负责制定所管辖系统运行方案, 并不断与运行人员研究改进措施, 使本系统设备在保证安全运行的前提下, 力图节省能耗; 4) 负责制定所管辖系统设备月度和年度的维修保养计划和备品、备件计划, 定期报送管理处经理审定, 并负责组织安排维修保养计划的实施, 制定工作标准, 督导下属保证工作质量, 提高工作效率; 5) 切实执行物业项目服务机构经理指令, 认真贯彻落实岗位责任制, 督导下属员工严格执行操作规程及员工守则, 坚持周而复始的设备维修保养制度, 做到“三干净”(设备干净、机房干净、工作场地干净)、“四不漏”(不漏电、不漏油、不漏气、不漏水); 6) 针对下属员工的技术状态和思想状况, 编制培训计划, 经常对下属员工进行职业道德、物业服务意识教育和专业技术知识培训; 7) 审核下属员工考勤, 做好技术档案管理工作, 督促下属做好设备维修、故障处理、零部件更换记录, 每月交文员整理归档; 8) 掌握科技发展动态, 认真推广新技术, 改造不合理的设备, 完善设施和施工遗留的缺陷; 对所属系统的重大改造工程参与设计, 提出与原系统匹配的可行方案。监督施工, 验收施工质量; 9) 负责装修管理中有关规定的审查和验收, 确保建筑物结构安全和装修协调、统一、美观及符合消防要求。

具体内容详见本系列教材之《房屋修缮管理》、《物业设备设施管理》。

5. 环境管理部

环境管理部是实施卫生保洁、垃圾清运、绿化美化的职能部门。主要负责按照物业服务合同要求完成保洁、绿化管理目标, 检查督促各区域保洁、绿化任务的完成情况; 掌握季节及保洁、绿化工作淡、旺季的特点, 制定最经济、最节省的操作实施计划, 不断地提高细化管理层次; 加强环境建设, 加强绿化的养护管理工作, 不断提高绿地景观效应; 深化环境管理制度, 加强宣传, 为业主提供和谐、温馨的环境空间。

具体内容详见本书第七章、第八章。