

滕宝红 李 锋 主编



随书附光盘

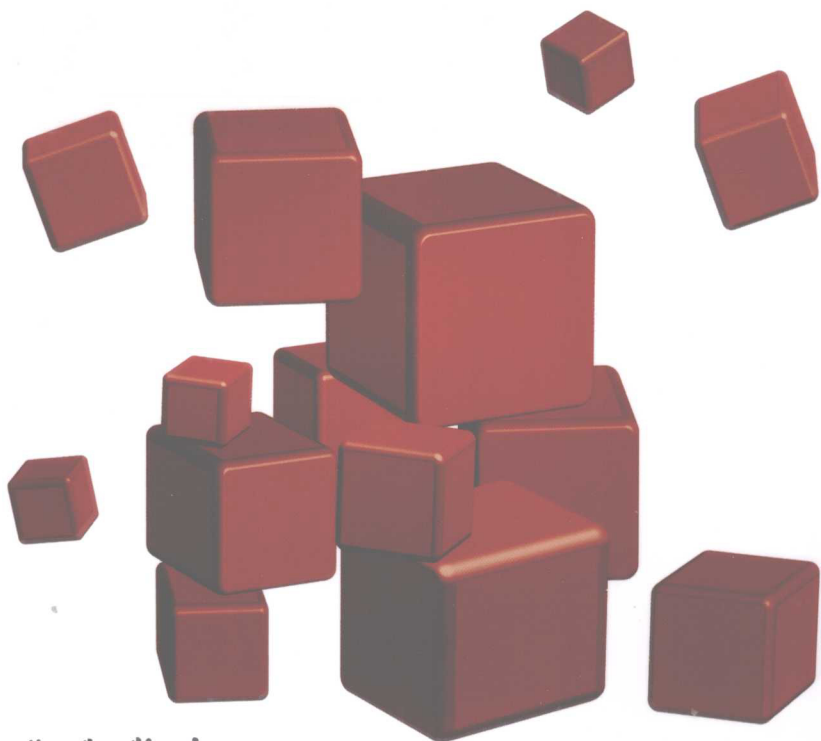


物业公司

规范化管理工作指南

WUYE GONGSI

GUIFANHUA GUANLI GONGZUO ZHINAN



化学工业出版社

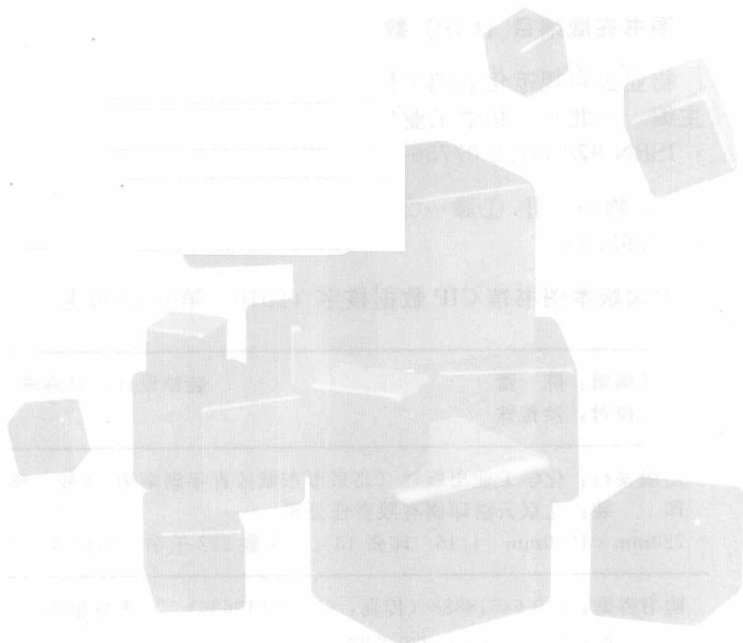
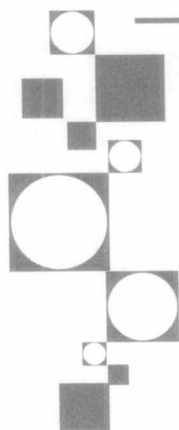
滕宝红 李 锋 主编 ▶▶▶

物业公司

规范化管理工作指南

WUYE GONGSI

GUOFANHUA GUANLI GONGZUO ZHINAN



化学工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

·北京· (陈永明 设计)

本书参照 ISO 9001:2008 质量管理体系、ISO 14001:2004 环境管理体系和 OHSAS 18001:2007 职业健康安全管理体系的要求来设计,使得企业内事事有标准,事事有依据。本书针对物业公司各项事务的管理提供指导性的意见,并且为使事务规范化、可操作化,每个部分还编写了规范化的管理手册以供参考,同时,在本书的最后附录了物业公司最实用、也是最需要的一体化“质量、环境及职业健康安全手册”供阅读者参照使用。

本书实用性强,可供物业公司管理者、员工,大专院校相关专业师生,及有志于从事物业管理的人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

物业公司规范化管理工作指南/滕宝红,李锋
主编. —北京:化学工业出版社,2010.4
ISBN 978-7-122-07756-1

I. 物… II. ①滕…②李… III. 物业管理
IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 024200 号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:洪雅姝

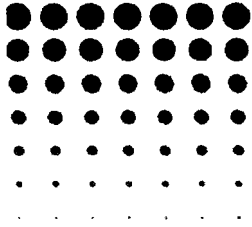
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张13¼ 字数272千字 2010年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:36.00元(附光盘)

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

中国的物业管理市场已经日渐成熟，物业管理法规更加完善，政府监管物业管理行业也日趋规范；经过不断的行业重组，物业管理企业实力增强，市场化行为更加理性、规范；专业技术重组使得物业管理的专业技术服务基本实现专业化、社会化；业主维权行为趋于理性；业主委员会的运行逐步规范并开始纳入政府监管范围。

物业管理行业门槛并不是太高，其一般业务也为人们所熟悉，但真正创办、运作一个物业管理公司，并真正能够做得像模像样，决非做好保安、清洁、绿化、维修工作那么简单，许多物业公司被业主解聘、与业主纠纷闹得沸沸扬扬直至解体就缘于此。

因此，在日渐成熟的物业管理市场中想有一席之地，使物业管理的各项工作有标准、有秩序、有效率地进行，就必须建立规范化的管理体系，设置一定的规则，提高物业管理的水平，通过规范化的运作突破管理上的瓶颈，再加上全体员工的努力和人力资源的有效规划，从而达到事半功倍的效果。

在给物业公司提供辅导咨询的时候，就常常会被问到怎样去健全物业管理体系、怎样设计物业管理制度，以便使物业管理更加人性化、规范化，为此，我们将自己十几年积累的物业管理经验，精心编撰了《物业公司规范化管理工作指南》一书。

《物业公司规范化管理工作指南》完全参照 ISO 9001:2008 质量管理体系、ISO 14001:2004 环境管理体系和 OHSAS 18001:2007 职业健康安全管理体系的要求来设计，使得企业内事事有标准，事事有依据。本书针对物业公司各项事务的管理提供指导性的意见，并且为使事务规范化、可操作化，每个部分还编写了规范化的管理手册以供参考，同时，在本书的最后附录了物业公司最实用，也是最需要的一体化“质量、环境及职业健康安全

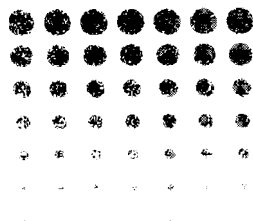
管理手册”供阅读者参照使用。

为方便读者使用，书中各类型规范化管理手册编号以字母代替，与光盘编号一致。SCTZ表示市场拓展；KHFU表示客户服务；GCWX表示工程维修；CWGL表示财务管理；ZXWH表示公共秩序维护；BJLH表示保洁绿化；RLZY表示人力资源；QEH表示质量、环境及职业健康安全。

在本书编写过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王能、李锋、陈锦红、姜宏锋、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、段青民、高淑芬、李冰冰、赵建学、江美亮、王玲、况平、唐永生、刘建伟、李强、李春兰、尹强，最后全书由匡仲潇、邵小云统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！由于编者水平所限，敬请读者批评指正。

编者

2010年1月



目录

CONTENTS

导读 物业公司组织架构..... 1

一、物业公司的业务内容.....	2
(一) 物业公司的基本业务.....	2
(二) 物业公司的辅助业务.....	2
(三) 物业公司的内部业务.....	2
二、物业公司的机构设置.....	3
(一) 直线职能制.....	3
(二) 事业部制.....	4

第一章 物业公司部门职责 及岗位说明 5

一、人力资源部	6
(一) 人力资源部职责.....	6
(二) 人力资源部经理职位说明书.....	6
(三) 人事主管职位说明书	7
二、市场拓展部	8
(一) 市场拓展部职责.....	8
(二) 市场拓展部经理职位说明书.....	8
(三) 市场主管职位说明书.....	9
(四) 市场拓展文员职位说明书.....	9
三、工程技术部	10
(一) 工程技术部职责	10
(二) 工程技术部经理职位说明书	11
(三) 技术工程师职位说明书	11
(四) 品质工程师职位说明书	11
四、财务稽核部	12
(一) 财务稽核部职责	12
(二) 财务稽核部经理职位说明书	13
(三) 会计主管职位说明书	13
(四) 出纳职位说明书	14

五、护卫服务部	14
(一) 护卫服务部职责	14
(二) 护卫服务部经理职位说明书	15
(三) 文员职位说明书	15
(四) 护卫主管职位说明书	16
(五) 护卫班长职位说明书	16
(六) 车场岗护卫员职位说明书	17
(七) 大堂岗护卫员职位说明书	17
(八) 巡逻岗护卫员职位说明书	17
六、品质管理部	18
(一) 品质管理部职责	18
(二) 品质管理部经理职位说明书	18
(三) 品质工程师职位说明书	19
七、物业管理处	19
(一) 物业管理处职责	19
(二) 物业管理处组织结构	20
(三) 客户服务中心职责	20
(四) 物业管理处行政组职责	21
(五) 物业管理处环境组职责	22
(六) 物业管理处工程组职责	22
(七) 管理处经理职位说明书	23
(八) 管理处客户主任职位说明书	24
(九) 收款员职位说明书	25
(十) 物业管理员职位说明书	25
(十一) 工程主管职位说明书	26
(十二) 维修班长职位说明书	26
(十三) 维修技工职位说明书	27

第 二 章 市场拓展管理 29

一、市场拓展部的业务范围	30
二、市场拓展业务运作流程	30
(一) 市场拓展部业务运作流程图	30
(二) 市场拓展部业务运作流程说明	30
三、市场拓展业务规范化管理手册	32

SCTZ-01 市场拓展部部门员工纪律

要求	32
SCTZ-02 项目调研、考察程序	33
SCTZ-03 物业管理方案编制程序	35
SCTZ-04 物业咨询项目管理程序	36
SCTZ-05 顾问文件处理程序	38

第 三 章 客户服务管理 41

一、客户服务中心的主要职责	42
二、客户服务关系图	42
三、信息处理流程	43
四、管理处客户服务中心与公司 各部门的关系	44
五、客户服务中心与外部的关系	44
六、客户服务规范化管理手册	45
KHFU-01 客户服务中心接待工作规范	45
KHFU-02 客户服务值班与接听 电话管理规定	46
KHFU-03 客户来电来访接待工作 规程	47
KHFU-04 客户投诉处理程序	48
KHFU-05 客户有偿维修回访工作 规程	49
KHFU-06 客户走访工作规程	50
KHFU-07 业主（住户）资料登记、 管理工作规程	51
KHFU-08 社区文化活动及社区宣传 工作规程	51
KHFU-09 客户意见征询工作规程	52
KHFU-10 物业服务费（管理费）收费 工作规程	53
KHFU-11 装修管理规程	53

第 四 章 工程维修服务管理 57

一、物业设施设备管理要点	58
--------------------	----

(一) 物业设备设施的组成	58
(二) 设备运行管理	58
(三) 做好物业设备维护管理	59
(四) 故障维修流程	59
二、维修服务管理要点	60
(一) 设立便民维修保养服务部门	60
(二) 报修程序	60
(三) 业户日常报修处理的时间安排	60
(四) 制订维修服务承诺	61
三、工程维修服务规范化管理手册	63
GCWX-01 工程部行为准则	63
GCWX-02 工程部值班、交接班管理 规定	64
GCWX-03 工程部钥匙管理规定	64
GCWX-04 工程部日常工作管理规定	65
GCWX-05 维修服务承诺	66
GCWX-06 零星工程申报与施工管理 规定	67
GCWX-07 客户报修服务管理规定	67
GCWX-08 公共维修程序	69
GCWX-09 工程部水电管理制度	69
GCWX-10 跑水事故应急处理规定	72
GCWX-11 工程部停电应急处理规定	73
GCWX-12 机电设备设施管理规定	74
GCWX-13 配电房操作管理规定	74
GCWX-14 应急发电机组操作管理 规定	76
GCWX-15 电梯(扶梯)操作管理规定	77
GCWX-16 电梯困人救援作业规程	78
GCWX-17 中央空调操作管理规定	78
GCWX-18 消防联动系统操作规程	79
GCWX-19 水泵操作管理规定	80

第⑤章 物业公司财务管理 83

一、财务管理的工作内容 84

二、物业管理费的收缴管理要点	84
(一) 物业收费的构成	84
(二) 管理费收缴程序	85
(三) 顺利收缴管理费的措施	85
三、维修基金管理和使用要点	86
(一) 维修基金的收取程序	86
(二) 物业维修基金的使用程序	87
四、财务规范化管理手册	88
CWGL-01 现金支票管理作业指导书 ...	88
CWGL-02 收入核算作业指导书	89
CWGL-03 电脑收费作业指导书	90
CWGL-04 手工收费作业指导书	92
CWGL-05 成本费用报销作业指导书 ...	94
CWGL-06 管理处财务预算管理作业 指导书	97
CWGL-07 本体维修基金管理作业 指导书	100

第 六 章 物业公共秩序维护 与管理 103

一、物业公共秩序维护的内容	104
(一) 安全防范管理	104
(二) 消防管理	104
(三) 道路交通管理	104
二、物业公共秩序维护的要求	104
(一) 安全	104
(二) 有序	105
(三) 亲情	105
(四) 形象	105
三、安全防范管理要点	105
(一) 建立健全物业安全保卫组织 机构	105
(二) 明确重点护卫目标	105
(三) 完善区域内安全防范设施	106
(四) 定期对护卫员开展培训工作	106

(五) 做好群防群治工作	106
四、消防管理要点	107
五、道路交通管理要点	107
(一) 加强道路交通的管理	107
(二) 停车场管理	107
六、公共秩序维护规范化管理手册	108
ZXWH-01 护卫员纪律要求	108
ZXWH-02 护卫员权限规定	109
ZXWH-03 护卫员形象管理规定	109
ZXWH-04 护卫员文明礼貌规范用语	110
ZXWH-05 护卫队队列管理作业 指导书	110
ZXWH-06 护卫员外出管理规定	111
ZXWH-07 护卫队对讲机管理作业 指导书	111
ZXWH-08 护卫队紧急集合作业 指导书	112
ZXWH-09 护卫员排班、调动岗位 管理作业指导书	112
ZXWH-10 护卫员培训、训练管理 作业指导书	113
ZXWH-11 重大事件报告监控管理 作业指导书	113
ZXWH-12 护卫员交接班管理作业 指导书	114
ZXWH-13 护卫队员门岗值班工作 指导书	114
ZXWH-14 护卫监控室作业指导书	116
ZXWH-15 护卫队监控管理作业 指导书	117
ZXWH-16 消防演习工作规程	120
ZXWH-17 火警、火灾应急处理 作业指导书	121
ZXWH-18 突发护卫事件处理作业 指导书	124
ZXWH-19 台风等突发自然灾害事件	

第 七 章 保洁绿化管理 127

一、保洁管理要点	128
(一) 保洁管理的范围	128
(二) 物业保洁管理标准	128
(三) 物业保洁管理关键事项	128
二、绿化管理要点	129
(一) 绿化管理的内容	129
(二) 物业小区绿化管理方式	129
(三) 物业小区绿化管理方法	130
三、保洁绿化规范化管理手册	130
BJLH-01 保洁工作检验标准	130
BJLH-02 环境卫生管理程序	132
BJLH-03 除“四害”消杀管理标准	133
BJLH-04 消杀作业指导书	134
BJLH-05 绿化实施与考核标准	135
BJLH-06 绿化管理程序	136
BJLH-07 绿化养护工工作制度	137
BJLH-08 药品及器械管理办法	138

第 八 章 人力资源管理 139

一、人力资源管理的内容	140
(一) 录用	140
(二) 开发	140
(三) 维护	140
(四) 使用	140
(五) 考绩	141
二、招聘管理要点	141
(一) 明确招聘人员总数	141
(二) 确定各类人员的招聘条件	142
(三) 确定员工的招聘方法	142
(四) 确定申请招聘的手续	144
(五) 明确招聘的工作程序	144

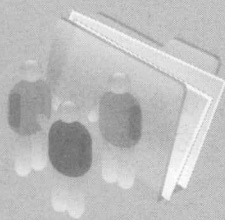
三、员工培训管理	145
(一) 培训工作的原则	145
(二) 员工培训的内容	146
四、员工工作的考核评价	146
(一) 制定切合实际的考核方案	146
(二) 建立完善的考核机制	147
(三) 尽量量化考核标准、增加考核内容	147
(四) 增加考核工作的透明度	147
五、人力资源规范化管理手册	147
RLZY-01 人力资源管理事项审批权限 明细表	147
RLZY-02 人员录用管理作业指导书	149
RLZY-03 薪金管理制度	151
RLZY-04 考勤管理制度	152
RLZY-05 奖惩管理制度	152
RLZY-06 员工福利管理作业指导书	155
RLZY-07 假期管理作业指导书	156
RLZY-08 社会保险管理作业指导书	157
RLZY-09 员工培训管理作业指导书	158
RLZY-10 劳保用品管理作业指导书	160

附录 质量、环境及职业健康安全 管理手册

QEH-01 目录	164
QEH-02 颁布令	165
QEH-03 管理手册说明	165
QEH-04 公司简介	167
QEH-05 质量、环境及职业健康安全 方针	167
QEH-06 安全管理目标	168
QEH-07 管理组织架构与职责	169
QEH-08 管理者代表任命书	170
QEH-09 各部门职责	170
QEH-10 质量、环境和职业健康安全	

	体系	177
QEH-11	管理职责	181
QEH-12	资源管理	186
QEH-13	产品实现	190
QEH-14	测量、监视、分析和改进 ...	198

参考文献	205
-------------------	-----



导 读

物业公司组织架构

◆ 一、物业公司的业务内容

◆ 二、物业公司的机构设置





一、物业公司的业务内容

物业公司的业务内容包括基本业务、辅助业务及内部业务。物业公司具有一业为主、多种经营、微利服务、规模管理的基本特性，这决定了它的业务内容的广泛性的特点。

（一）物业公司的基本业务

物业公司的基本业务涉及范围相当广泛，主要包括以下 5 项。

1. 前期物业服务

前期物业服务包括从规划设计开始，到物业建设以及物业的销售、租赁活动的管理。

2. 物业的使用管理

物业的使用管理包括建筑物的维修和定期养护；辅助设备的定期检修保养；保证供水、电、热、气以及电梯和消防系统的正常运转；保证道路、污水排放管道畅通无阻。

3. 环境养护与管理

环境养护与管理包括维护物业整体规划不受破坏，制止乱搭乱建、乱贴乱画等行为；做好物业服务绿化和室外保洁工作；做好防盗、治安保卫工作，维护公共秩序和交通秩序等。

4. 物业产权户籍管理

物业产权户籍管理包括产权、户籍的登记和确认，以及房屋交换的管理等。

5. 提供全方位、多层次的后期服务

全方位、多层次的后期服务包括专项服务及特约服务。专项服务包括房屋装饰、装修、家电维修、代收各种费用等；特约服务包括代卖代租物业、代办票务、代接送小孩入托、代换液化气、代办酒席、代收发信件、介绍工作和家教等。

（二）物业公司的辅助业务

物业公司的辅助业务是指物业服务以外的各种经营活动，如兴办餐饮服务业；开办房屋装饰材料、卫生洁具、家用电器公司等；创办幼儿园、托儿所、门诊部、图书馆、电影院、歌舞厅等文化娱乐场所等。物业公司可根据自己的特长，兴办物业服务以外的服务业务。

（三）物业公司的内部业务

物业公司的内部业务是指企业内部的管理与协调工作。物业公司的内部业务主要应该抓好以下工作。

1. 人才的选用与培训

人才是企业之本，企业的竞争最终是人才的竞争，物业公司要重视和加强人

才管理，就必须做好人才的选拔、培训和使用等各方面工作。特别是人才的培训与再培训，是提高员工的专业技能和职业道德、提高物业服务水平和服务质量的关键。

2. 劳动与分配管理

采用聘任制招聘人才；制定合理的劳动定额和岗位责任；严肃劳动纪律；确定报酬和奖惩方式；实行报酬与绩效挂钩；能者多劳、多劳得多得多奖。这是企业高效运转和实现目标的重要保障。

3. 设备维修管理

物业公司在对物业进行维修、养护、清洁、检查时，必须配备一整套的仪器设备和专用工具。对这些设备也需要管理和维护，要做到有专人负责、定期维修保养、严格按照操作要求使用等。

4. 服务质量管理

物业公司要向业主和用户提供优质服务，首先必须根据合同要求确定质量标准，要培训员工，使他们都达到标准的要求；其次则要实行全员质量管理，抓好服务质量的考核与监督，真正做到以优质的服务维护好业主和用户的切身利益。

5. 多种经营管理

多种经营效益的好坏，在物业公司中具有很重要的地位。经营得好，不仅能为业主和用户提供更为丰富的服务内容，而且可弥补物业服务经费的不足，并为企业创造更大的经济效益。所以，多种经营的好坏对物业公司也是非常重要的。

二、物业公司的机构设置

物业公司的内部机构的具体设置，要根据管理物业的规模和服务管理的目标内容，以及物业公司的实际情况决定。通常物业公司的内部机构设置一般有如下两种模式。

(一) 直线职能制

直线职能制是在直线制的基础上吸收了职能制的长处，各级组织单位除主管负责人外，还相应地设置了职能机构，这些职能机构有权在自己的业务范围内从事各项专业管理活动。

目前，一般的大中型物业管理公司都采用直线职能制组织形式。如某物业管理公司总部设有物业管理部、计划开发部、财务部；下设经营部、

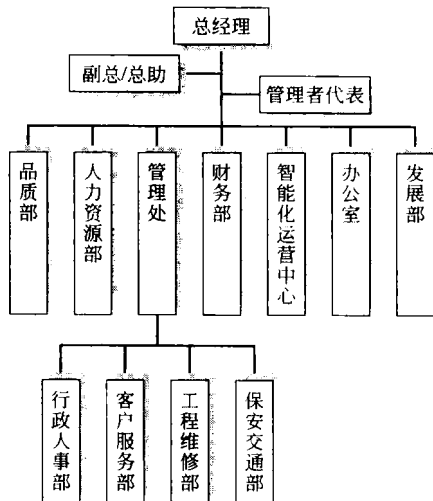


图 0-1 直线职能制组织结构