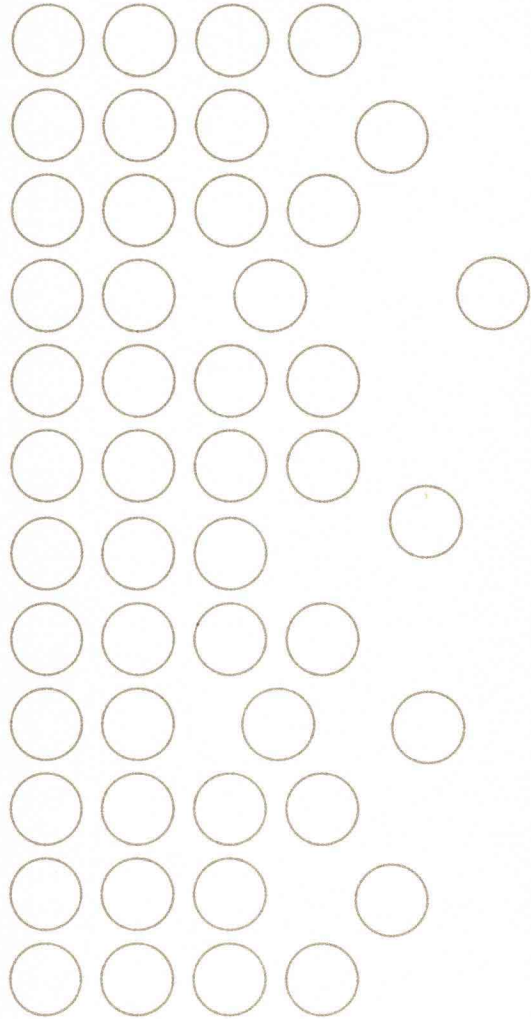




物业服务



前期介入实操全案

邵小云 吴杰 等编

WUYE

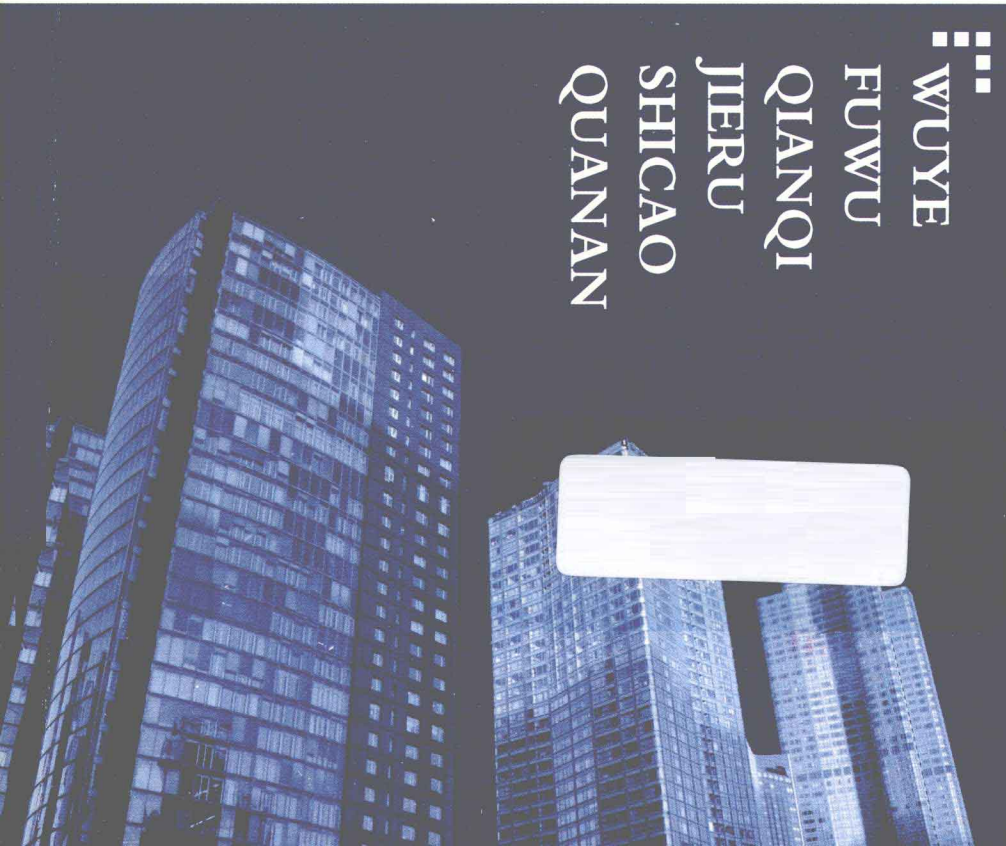
FUWU

QIANQI

JIERU

SHICAO

QUANAN





物业服务

前期介入实操全案

邵小云 吴杰 等编



化学工业出版社

·北京·

本书全面细致地介绍了物业服务企业前期介入管理方面的要领，以及如何获得前期介入项目、如何在各个阶段（规划设计、建设施工、竣工验收、物业销售、接管验收）展开实质性的工作等。本书具有非常强的实操性，所提供的大量制度、文书、合同、制度、表格等均来自于国内顶级的物业公司和房地产施工企业。

本书可供商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等的物业部门及其经理们作为工作参考，也可作为物业企业工程部门内部管理手册及培训教程。

图书在版编目 (CIP) 数据

物业服务前期介入实操全案/邵小云, 吴杰等编. —北京:
化学工业出版社, 2012. 10
ISBN 978-7-122-15156-8

I. ①物… II. ①邵…②吴… III. ①物业管理-商业服务
IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 202416 号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 宋 夏

文字编辑: 冯国庆
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
787mm×1092mm 1/16 印张 12½ 字数 299 千字 2012 年 11 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: 48.00 元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



物业管理作为一个新兴行业，经过三十多年的历程，从起步到发展已逐步趋向成熟。物业管理可以说在全国范围内蓬勃发展，同时，竞争也异常激烈，因为当前业主对物业服务的认识已经有了很大的提高，对物业服务水准和成本、管理模式已熟知。物业服务企业要想维系好所管理和服务的物业，并持续发展，只是靠提供简单的、传统的管理和服务，已经不能满足业主的需要，现在物业服务企业到了拼服务、拼设计、拼品味、拼品牌的白热化阶段。

为了获取更多的物业项目，物业服务企业竭力打造品牌，树立良好的形象，在日常管理期也提供了优质的服务，然而由于地产设计、建设、施工、安装、监理等环节的单位对物业管理的认识程度不够，致使物业管理行为滞后，造成物业建成后的日常管理服务工作还是有许多问题出现。许多已建成的物业工程质量不理想已经成为普遍现象，如房顶、墙体、窗台渗透漏水，门窗变形，地坪起沙，排水管道不通畅，设备没有接地装置等已经成为建筑上的通病，同时也成为业主集中投诉的焦点，也是物业管理成本增高、物业纠纷增多的主要原因。

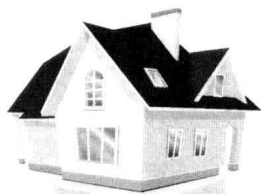
以上问题的出现，归根于物业服务企业没有早期介入地产的设计建设阶段。因为物业的设计人员不是专业的物业管理者，在项目规划设计阶段，规划设计人员往往容易从设计技术、美观等角度考虑问题，他们在制定设计方案时，不可能全面考虑后期的物业管理经营与实际操作中可能出现的问题，或者很少从业主长期使用和后续物业管理正常运行的角度考虑问题，以至于造成物业建成后管理上的漏洞和功能布局上的缺陷。如果物业服务企业能更早地前期介入管理，将会使物业从设计、管理等方面更贴切业主需求，同时可以极大地促进楼盘的销售。

当然，这些问题的持续出现，不仅引起了物业服务企业的思考，也引起了地产开发商的思考。目前，有一些富有远见的开发商已经尝试让物业服务企业在项目规划设计、项目施工阶段即开始介入，悉心听取来自物业服务企业的意见、建议，完善物业建设，完美楼盘品质，并且得到了市场良好的回报。许多开发商甚至在项目启动阶段就开始邀请知名的物业服务企业介入进来。

许多物业服务企业也因应这种市场需要，积极地投身于物业前期介入的业务拓展。然而前期介入工作的开展却不是一件容易的事，

前言

PREFACE



相反，是一个比较艰巨、繁杂的工作，因为它关系到每个步骤、每个细节、每个介入点，需要大量专业性人才的参与。目前，许多物业服务企业眼看着这一块诱人的“大蛋糕”，却不知如何去“抢”到自己的一份，有的则是“抢”到了物业项目，却不知如何去开展前期介入工作。

基于此，作者组织编写了本书，旨在为读者在这方面答疑解惑，提供一揽子的解决方案。本书全面细致地介绍了物业服务企业前期介入管理方面的要领，首先对物业前期介入做了一个全面的介绍，接着就如何获得前期介入项目、如何在各个阶段（规划设计、建设施工、竣工验收、物业销售、接管验收）展开实质性的工作进行了详细的介绍。

本书具有非常强的实操性，所提供的大量制度、文书、合同、制度、表格等均来自于国内顶级的物业公司和房地产施工企业；本书可供商厦、写字楼、酒店、住宅小区、企业、学校、学术机构、政府机关等的物业部门及其经理们作为工作参考，也可作为物业企业工程部门内部管理手册及培训教程。

本书主要由知名物业管理专家邵小云和知名地产策划运营专家、仁和物业管理有限公司行政副总经理兼任太原玉润物业有限公司总经理吴杰编写，在编写整理过程中，还获得了许多物业公司和地产公司朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的还有靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、赵静洁、江美亮、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。另外，还参考了一些网站、论坛上的管理精英所谈及的一些方法、技巧，因为不知道作者的具体名字，未有列及，在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



导读 物业管理前期介入 / 1

- 一、物业前期介入的认识 2
- 二、物业管理前期介入的作用 2
- 三、物业管理前期介入的时机选择 3
- 四、物业管理前期介入流程 3
- 五、物业开发节点提前介入关注要点 3

第一章 获得前期介入物业顾问项目 / 7

第一节 获得前期介入物业顾问项目招标信息 8

- 要点一：前期介入物业顾问项目招标信息获取的途径 8
- 要点二：获取投标信息 8
- 要点三：要对投标信息进行甄选 9
- 要点四：跟踪物业项目投标信息 10

第二节 对招标物业项目进行评估 10

- 项目一：招标物业的基本情况 11
- 项目二：招标物业条件分析 11
- 项目三：建设单位、物业产权人（含业主）、物业使用人分析 12
- 项目四：本公司投标条件分析 13
- 项目五：竞争对手分析 13

第三节 做好前期介入物业顾问的投标工作 14

- 内容一：积极与开发商建立联系 14
- 内容二：投标小组设置 15
- 内容三：要认真阅读、分析招标文件 16
- 内容四：参加标书说明会 17
- 内容五：物业现场摸底考察 18
- 内容六：前期介入服务费测算 18
- 内容七：制定项目前期介入顾问方案 18
- 内容八：物业投标现场答辩 19
- 内容九：签订物业前期介入顾问服务合同 19

目录

CONTENTS



管理实践 01: 物业市场情况调查表	20
管理实践 02: 物业管理项目调查表	21
管理实践 03: 物业项目 (在建/新建) 信息搜集表	21
管理实践 04: 物业管理项目招标公告信息登记表	22
管理实践 05: 物业项目跟踪联系表	22
管理实践 06: 物业基本情况分析表	23
管理实践 07: 招标物业条件分析表	23
管理实践 08: 新建物业前期服务招标项目分析表	24
管理实践 09: 本公司××物业项目投标条件分析表	24
管理实践 10: ××物业项目投标竞争对手分析表	25
管理实践 11: 招标文件研读备忘录	25
管理实践 12: 项目考察人员申请表	26
管理实践 13: 物业项目实地考察记录表	26
管理实践 14: 物业前期介入顾问服务合同	27
管理实践 15: 综合性物业项目前期开发顾问委托服务合同	30

第二章 规划设计阶段介入 / 37

第一节 规划设计阶段介入概述	38
内容一: 规划设计阶段介入的重要性	38
内容二: 规划设计阶段介入的目标	38
内容三: 规划设计阶段介入的方式	39
第二节 规划设计介入关注的重点	39
重点一: 建筑物的细部设计	39
重点二: 配套设施的完善	40
重点三: 物业管理用房的规划	40
重点四: 小区公共道路规划	41
重点五: 娱乐、健身场所规划	42
重点六: 处理规划	43
重点七: 园区景观和绿化规划	43
重点八: 绿化用水规划	46
重点九: 辅助设施规划	46

目录

CONTENTS



重点十：公共区域照明及景观照明控制规划	47
重点十一：水、电、气等的供应容量	48
重点十二：安全保卫系统	49
重点十三：消防设施	49
重点十四：建筑材料和主要设备的选用	49
第三节 规划设计评估	50
步骤一：评估的准备工作	50
步骤二：规划设计评估	50
步骤三：规划设计评估工作程序	54
管理实践：新项目关键点设计情况调查表	54

第三章 项目施工阶段介入 / 63

第一节 项目施工阶段介入概述	64
内容一：施工阶段介入的重要性	64
内容二：物业公司在施工阶段介入的责任	64
内容三：物业公司在施工阶段介入的角色	65
内容四：施工阶段介入的时机	65
内容五：施工阶段介入的方式	65
第二节 施工现场巡查与整改	66
要点一：了解现场巡查的内容	66
要点二：现场巡查要特别关注的事项	68
要点三：现场巡查问题的整改	70
管理实践 01：施工质量问题及设计缺陷问题（专业版）	71
管理实践 02：施工质量问题及设计缺陷问题案例模板 （通用版）	71

第四章 项目销售阶段介入 / 73

第一节 营销策划介入	74
步骤一：项目地块周边情况调研	74

目录

CONTENTS



步骤二：对物业项目进行分析	75
步骤三：对物业管理定位	76
步骤四：《物业管理方案》策划	77
管理实践 01：住宅物业项目调查表（项目基础数据）	80
管理实践 02：住宅物业项目调查表（规划设计特点）	81
管理实践 03：住宅物业项目调查表（动态营销数据）	81
第二节 协助开发商拟定销售文件	82
文件一：业主临时公约	82
文件二：《住宅质量保证书》	83
文件三：住宅使用说明书	83
管理实践 01：业主临时公约	84
管理实践 02：《商品住宅质量保证书》	89
管理实践 03：《×××住宅使用说明书》	90
第三节 销售中心物业服务展示	94
要点一：设立销售中心物业管理处组织架构	95
要点二：制定各阶段及每月工作计划	95
要点三：提供客户接待服务	95
要点四：做好保安服务	96
要点五：环境营造服务	96
要点六：负责物业工程服务	97
要点七：做好资产管理	97
管理实践 01：样板房服务工作规范	98
管理实践 02：样板房服务接待及流程	102
管理实践 03：样板房现场维修管理	104
管理实践 04：样板房物品管理	104
第四节 配合现场销售	105
要点一：吃透设计图纸，准确了解设计的优劣	105
要点二：对项目存在的不足，尽早提出针对性的解决方案	105
要点三：在不同省市承接项目的，对地方规章应详细了解	105
要点四：高标准挑选销售现场服务人员	105
要点五：做好现场与开发商的各项对接	108
要点六：关注开发商的销售宣传	108
要点七：以各种方式全方位展示房地产物业管理品牌	109



第五章 竣工验收阶段介入 / 111

第一节 竣工验收概述	112
内容一：竣工验收的含义	112
内容二：物业公司在竣工验收中的责任	112
内容三：竣工验收的依据	112
内容四：竣工验收的分类	113
内容五：物业公司参与竣工验收配合的内容	113
内容六：物业公司参与竣工验收的流程	114
第二节 细部质量检查	114
要点一：明确地产公司与物业公司的职能分工	114
要点二：签订细部质量检查协议	115
要点三：做好细部质量检查的准备工作	115
要点四：细部质量检查的实施	116
管理实践 01：××物业工程细部质量检查协议	118
管理实践 02：毛坯房细部质量检查标准	121
管理实践 03：全装修房质量检查标准	126
管理实践 04：质量问题通知单	137
管理实践 05：整改报验不合格通知单	137
管理实践 06：报验单	138
管理实践 07：罚款建议书	138
管理实践 08：质量问题记录表	139
管理实践 09：督导监察记录单	139
管理实践 10：质量抽查记录表	139
管理实践 11：工作联系函	140
管理实践 12：厨房间、卫生间盛水试验检查表	140
管理实践 13：排水立管通水、通球质量检查表	140
管理实践 14：内墙面、顶棚质量检查表	141
管理实践 15：木地板、踢脚线质量检查表	141
管理实践 16：进户门、房间门及门套质量检查表	141
管理实践 17：卫生间、厨房间、阳台地面、墙面、顶棚 质量检查表	142

目录

CONTENTS



管理实践 18: 卫生间、厨房间橱柜、设备质量检查表	142
管理实践 19: 铝合金门窗质量检查表	142
管理实践 20: 阳台栏杆质量检查表	143
管理实践 21: 家用电器设备质量检查表	143
管理实践 22: 排水支管通水质量检查表	144
管理实践 23: 开关、插座通电质量检查表	144
管理实践 24: 屋面质量及盛水试验检查表	145
管理实践 25: 楼梯间、电梯间公用部位质量检查表	145

第六章 物业接管验收介入 / 147

第一节 接管验收概述	148
内容一: 物业接管验收的条件	148
内容二: 物业接管验收与竣工验收的区别	149
内容三: 物业接管验收交接是双方的责任	149
内容四: 新建房屋接管验收标准	150
内容五: 接管验收的资料要求	151
第二节 接管验收工作要点	154
要点一: 成立接管验收小组	154
要点二: 审核并确认接管验收	155
要点三: 编写接管验收方案	155
要点四: 确定验收标准	155
要点五: 对验收人员进行培训	156
要点六: 准备好相应的验收表格	156
要点七: 验收工具与物资要准备充分	157
要点八: 验收前宜召开接管验收会议	157
要点九: 进行资料的交接验收	158
要点十: 对房屋实体进行验收	158
要点十一: 处理接管验收的遗留问题	160
要点十二: 明确交接验收后的物业保修责任	160
要点十三: 办理交接手续	162
要点十四: 验收后入住前的设施成品保护	162
管理实践 01: ××花园接管验收方案	163

目录

CONTENTS



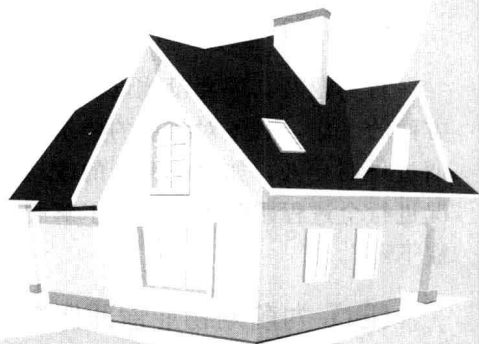
管理实践 02: 某住宅物业接管验收标准和要求	166
管理实践 03: 接管验收邀请函	176
管理实践 04: 新建房屋交接责任书	177
管理实践 05: 新建房屋一览表	178
管理实践 06: 新建房屋具备接管验收条件审核单	178
管理实践 07: 工程验收通知	179
管理实践 08: 新建房屋验收表	179
管理实践 09: 小区公共设施及道路设施验收单	181
管理实践 10: 小区公共绿化验收单	181
管理实践 11: 验收通过证明	182
管理实践 12: 接管验收遗留问题统计表	182
管理实践 13: 工程质量问题处理通知单	183
管理实践 14: 接管通知	183
管理实践 15: 物业资料验收移交表	184
管理实践 16: 房屋及公用设施等移交验收交接表	185
管理实践 17: 工程质量保修责任书	185

参考文献 / 187

导读

物业管理前期介入

- 一、物业前期介入的知识
- 二、物业管理前期介入的作用
- 三、物业管理前期介入的时机选择
- 四、物业管理前期介入流程
- 五、物业开发节点提前介入关注要点





一、物业前期介入的认识

物业管理的前期介入是指在物业尚未建成和实施前期物业管理服务之前，专业机构（物业公司）接受开发商的委托，在接管项目以前的房地产开发各个阶段，包括项目决策、规划设计、营销策划、施工建设、竣工验收等，就参与介入，从物业管理运作和业主使用角度对物业的环境布局、功能规划、楼宇设计、材料选用、设备选型、配套设施、管线布置、房屋租售、施工质量、竣工验收等多方面提供有益的建设性意见，力求使用户入住之前的各种前期工作与用户使用的实际需要及日后物业管理工作相适应。

二、物业管理前期介入的作用

（一）优化设计

随着社会经济的发展，人们对物业的品位和环境要求越来越高，这使得建设单位在开发过程中除了要执行国家有关技术标准外，还应考虑到物业的功能、布局、造型、环境以及物业使用者的便利、安全和舒适等因素。物业公司可从业主（或物业使用人）及日后管理的角度，就房屋设计和功能配置、设备选型和材料选用、公共设施配套等方面提出建议，使物业的设计更加优化、完善。

（二）有助于提高工程质量

在物业的建设过程中，物业公司利用自身优势帮助建设单位加强工程质量管理，及时发现设计、施工过程中的缺陷，提前防范质量隐患，使工程质量问题在施工过程中及时得到解决，避免在日后使用中再投入额外的资金和精力，从而减少浪费，提升物业品质。

（三）有利于了解物业情况

对物业及其配套设施设备的运行管理和维修保养是物业管理的主要工作之一，要做好这方面的工作，必须对物业的建筑结构、管线走向、设备安装等情况了如指掌。物业公司可以通过早期介入，如对于图纸的改动部分做好记录，对设备安装、管线布置尤其是隐蔽工程状况进行全过程跟踪等，充分了解所管物业的情况，从而在日后的管理中做到心中有数，“对症下药”。

（四）为前期物业管理作充分准备

物业公司可利用早期介入的机会，逐步开展制定物业管理方案和各项规章制度、进行机构设计、招聘人员、实施上岗培训等前期物业管理的准备工作，方便物业移交后物业管理各项工作的顺利开展。同时，通过在早期介入过程中与各方的磨合，理顺与环卫、水电、通信、治安、绿化等部门之间的关系，为日后管理建立畅通的沟通渠道。

（五）有助于提高建设单位的开发效益

早期介入是物业公司从物业开发项目的可行性研究开始到项目竣工验收的全程介入，建设单位可以得到物业公司的专业支持，开发出市场定位准确、功能使用考虑周全、业主满意

的物业，促进物业的销售。同时，建设单位还可以通过引入高水平的物业管理咨询提升自身的品牌。

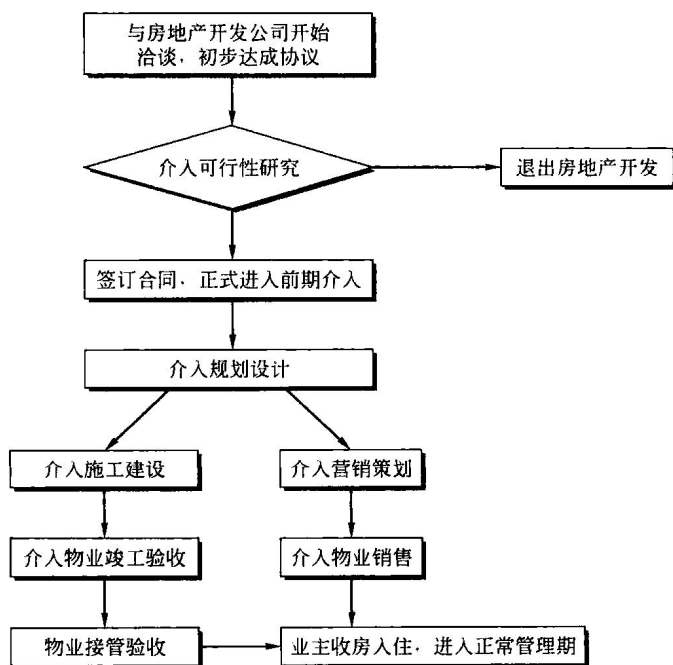
三、物业管理前期介入的时机选择

根据前期介入阶段的不同，它可以分为早、中、晚三类。早期介入是指物业公司在项目可行性研究阶段即开始介入；中期介入则是在项目施工阶段开始；晚期介入则是在工程基本结束、准备竣工验收和接管验收时介入。

物业公司在早期介入最好，提出的意见最及时，采纳后能优化设计，有利于后期管理工作的顺利进行；中期介入虽然晚一点，但是不少方面还可以补救，可以减少物业接管后的返工，避免一些在后期管理中难以解决的问题。因此，如果目前条件不允许早期介入的话，中期介入应是比较合适的介入点。晚期介入虽仍属前期介入的范畴，但工程已经竣工，设备已经安装，如果发现问题，也已无法改变。

四、物业管理前期介入流程

物业管理前期介入主要是协助开发商把好质量关，从“以人为本”的理念来考虑今后业主（购房者）在物业中的生活舒适满意度。因此物业管理前期介入流程图如下。



物业管理前期介入流程

五、物业开发节点提前介入关注要点

不同的物业项目介入的时机不一样，物业公司参与的内容也不一样，下表就地产公司物



业开发全过程中各开发节点来分解物业提前介入的关注要点，供物业公司对早期介入工作有一个大致的了解。

地产公司各开发节点物业提前介入关注要点

序号	节点名称	物业参与情况
1	产品建议决策会	参与会议,会后由设计填写“新项目关键点设计情况调查表”,一周内完成,物业充分了解产品设计的初步情况,一周内物业回复意见
2	规划方案决策会	参与会议《物业关注安防系统(物防为主、小区围墙的设计)、智能化系统、管理用房(设计的位置)、车位配置、交通系统等》
3	规划设计征询文本	不参与
4	规划设计征询通过	不参与
5	单体方案决策会	参与会议,重点关注空调机位的设计
6	实施方案报批文本	不参与
7	实施方案批复	不参与
8	企划策略汇报会	参与会议
9	目标成本决策会	参与会议,了解智能化成本目标
10	建设用地使用许可证	不参与
11	详勘报告完成	不参与
12	桩基施工图设计	不参与
13	报建施工图设计(消防、抗震等)	不参与
14	联合审图汇报会	提前一周物业参与审图,重点关注小区交通规划、车辆流向、出入口的设置、小区围墙、水景、设备房、物业用房的配比及功能、智能化,由物业前期介入小组提出审图意见
15	精装修方案初步汇报会	提前一周物业参与审图,关注产品各项使用功能,提出合理化建议
16	建设工程规划许可证	不参与
17	全套施工图设计	由设计部组织,物业与该产品设计院进行沟通,充分表述物业关注的相关内容
18	精装修全套施工图完成	不参与
19	施工图审图批复(节能审批通过)	不参与
20	采购控制表完成	采购过程中,物业关注小区配套的设施设备,重点关注小区垃圾桶、果皮箱、儿童游乐设施、摆放在车库和室外的配电箱、景观上配置的桌椅等增加物业确认流程,以便后期的物业管理
21	景观方案汇报会	提前一周物业公司参与审图,重点关注小区围墙的设计,审核小区出入口设置位置是否合理,景观植被的搭配是否合理及了解硬景的设计情况,避免散放鹅卵石、地面出现明沟等问题出现
22	景观方案设计完成	在景观设计时物业公司同设计师进行一次交底
23	景观施工图设计完成	跟踪物业关注的各项要点
24	拆迁交地	不参与
25	施工、监理单位内部定标	不参与
26	施工许可证	与工程管理部签订该项目细部检查协议
27	基础(高层桩基)施工开始/完成	不参与
28	主体结构达到预售条件	不参与

续表

序号	节点名称	物业参与情况
29	精装修研究用房完成	物业对精装修研究用房进行使用功能评估,以书面形式报精装修小组
30	精装修方案决策会	提前一周物业参与审图
31	预售许可证	提前三个月启动、预计两周前完成前期物业管理招投标工作,完成物业管理方案,物业管理费测算,签订物业管理委托合同,起草《前期物业管理服务协议》、《业主临时公约》文本
32	开盘定价会	不参与
33	销售展示区/示范单位开放	提前一个月准备示范区开放后的物业服务方案、人员安排与营销确认,提前两周招聘培训现场服务人员
34	开盘	负责现场物业服务和秩序维护
35	主体施工完成	细部检查组进入
36	脚手架拆除完成	不参与
37	精装修施工开始/完成	精装修施工开始之前三个月细部检查组进入,过程中对隐蔽工程要做全面检查
38	单体竣工	不参与
39	室外配套、园建施工完成	细部检查组提前一个月开始检查
40	风险预控汇报会	提前两周完成风险评估工作,提交专题报告
41	业主开放日	负责客户接待、咨询、物业服务和秩序维护,完成客户服务需求调查工作,与客户关系中心签订房修服务协议
42	综合竣工备案表	不参与
43	住宅交付使用备案	不参与
44	入伙条件	不参与
45	预验收	提前一个月完成物业接管方案,与地产公司项目部沟通确认接管时间和要求
46	交付准备会	提前一周完成交付计划,与地产公司客户关系中心签署交付工作委托协议,确定开荒保洁工作事宜
47	交付时间	负责交付现场物业服务和秩序维护
48	产品缺陷总结会	交付一个月后完成总结报告交地产公司

