

物业公司 流程化与规范化 管理手册

张杰 姚小风◎编著

流程化·用流程规范
工具化·用工具演示

流程化·用制度规范
工具化·用范例演示

弗布克流程化与规范化管理手册系列

物业公司 流程化与规范化管理手册

张 杰 姚小风 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

物业公司流程化与规范化管理手册 / 张杰, 姚小凤
编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2011. 12
(弗布克流程化与规范化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-26820-4

I. ①物… II. ①张… ②姚… III. ①物业管理企业
— 企业管理—手册 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第225109号

内 容 提 要

本书以流程化、规范化为原则, 结合物业公司业务特点和实际需求, 设置了用流程优化、用制度规范、用工具执行、用范例演示四大部分。第一部分设计了物业公司的市场调研与拓展、业户服务、工程管理、秩序管理、环境管理、质量管理、财务管理、行政人事管理共八大方面的业务流程, 第二部分就上述八个业务提供了物业公司规范化管理的制度内容, 第三部分给出了物业公司在运营过程中常用的三大类管理与控制工具, 第四部分就物业公司的组织结构设

计、职能分解与目标管理、职位说明、绩效考核等业务操作进行了范例演示。
本书适合物业公司各级管理人员阅读使用, 也可作为企业培训师、咨询师和高校相关专业

弗布克流程化与规范化管理手册系列

物业公司流程化与规范化管理手册

-
- ◆ 编 著 张 杰 姚小凤
责任编辑 乔永真
 - ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19 2011 年 12 月第 1 版
字数: 180 千字 2011 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26820-4

定价: 45.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”序

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”是在“弗布克规范化管理操作范本系列”图书的基础上，应广大读者的要求而推出的后续系列产品。

“弗布克规范化管理操作范本系列”图书上市5年来，赢得了读者的广泛关注。他们对本系列图书的针对性、实用性和全面性给予了高度的评价，同时也针对本书存在的问题提出了中肯的批评和改进建议。在这里，我们衷心地感谢广大读者多年来对弗布克的支持。

在“弗布克流程化与规范化管理手册系列”图书的编写过程中，我们充分研究了读者反映的问题和意见，并结合市场调研的成果，对“弗布克规范化管理操作范本系列”图书的内容进行了修改、增补和重新整合，为求图书内容能够更加符合读者的阅读习惯和应用需求。

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”共包括《生产企业流程化与规范化管理手册》、《物业公司流程化与规范化管理手册》、《销售企业流程化与规范化管理手册》、《酒店流程化与规范化管理手册》、《物流公司流程化与规范化管理手册》、《广告公司流程化与规范化管理手册》、《房地产企业流程化与规范化管理手册》7本图书，其中的每一本图书都针对相应行业的特点，向读者提供进行优化的流程、用于规范的制度、利于执行的工具和便于演示的范例，从而形成“用流程优化、用制度规范、用工具执行、用范例演示”的企业规范化管理体系，便于读者将书中内容“拿来即用”。

1. 用流程优化

该模块设计了企业各项业务在执行过程中所用到的工作流程，并且为每个工作流程设置了相应的工作标准，以便读者理顺企业各项业务工作的执行程序，从而实现用流程进行优化的目的。

2. 用制度规范

该模块提供了企业各项业务在执行过程中所用到的规范制度，通过这些制度可以对业务执行人员的工作行为和相关事项进行指导与约束，从而实现用制度进行规范的目的。

3. 用工具执行

该模块给出了企业各项业务在执行过程中所用到的各类实用性工具，这些工具能够帮助业务执行人员提升分析问题和解决问题的能力，从而提高工作效率，实现用工具提升执行力的目的。

4. 用范例演示

该模块就各类企业的组织结构设计、职能分解与目标管理、职位说明、绩效考核等事项分别进行示范，从而帮助企业实现人力资源规范化管理的目的。

本系列图书既可以作为企业各个部门实施规范化管理的模板与范本，也可以作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我培训和自我管理的指导手册。

前 言

《物业公司流程化与规范化管理手册》是“弗布克流程化与规范化管理手册系列”图书中的一本。本书以“流程+制度+工具+范例”的形式向读者介绍了物业公司各项业务的流程化和规范化管理模式。

本书在《物业公司规范化管理操作范本》的基础上，立足于“用流程优化、用制度规范、用工具执行、用范例演示”的编写思想，设计了大量的模板和范本，以便读者“拿来即用”，是一本极具实用性的工具书。本书具有以下特点。

1. 内容实用，呈现规范化管理体系

针对每一项工作，本书均提供了详细的业务流程、管理制度、执行工具和演示范例，为企业推进规范化管理工作提供参考。

本书向物业公司提供了市场调研与拓展流程、业主服务流程、工程管理流程、秩序管理流程、环境管理流程、质量管理流程、财务管理流程、行政人事管理流程、市场调研与拓展管理制度、业户服务管理制度、工程管理制度、保洁与绿化管理制度、安全与车辆管理制度、服务质量管理制度、财务管理制度、行政人事管理制度、市场调研与环境分析工具、竞争与品牌分析工具、业主投诉与满意度管理工具、组织结构设计示范、职能分解与目标管理示范、职位说明示范、绩效考核示范共计 23 项内容。

2. 图表交互，增强可读性和实用性

本书一改《物业公司规范化管理操作范本》中内容的展现形式，采用图形与表格交互呈现的方式，既增强了内容的可读性，又方便了读者的应用。

本书第一部分采用图表结合的形式，描述了具体的工作流程和工作标准；第二部分采用表格形式，设计了物业公司各项管理制度；第三部分采用模型和表单的形式，给出了实用化的执行工具；第四部分采用图形和表格的形式，提供了大量演示范例。

3. 附赠光盘，方便读者借鉴和使用

为满足读者的工作需要，本书特附赠光盘，光盘中包含了本书中部分有代表性的模型、表单工具，以方便读者借鉴和使用。

本书提供的流程、制度、工具和范例可有效地帮助物业公司管理人员开展工作。在使用本书时，读者可根据本企业的实际情况和工作的具体要求，对相关流程、制度、工具、组织结构设计范例等修改套用，使其更加符合企业自身的实际需要。

在本书编写的过程中，孙立宏、杨扬、刘井学负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、庄惠欢、赖小丽、陈翔负责图表的编排，金成哲参与编写了本书的第1、2章，王瑞永参与编写了本书的第3、4章，韩燕参与编写了本书的第5、6、7章，张俊娟参与编写了本书的第8、9章，刘柏华参与编写了本书的第10、11章，袁燕华参与编写了本书的第12、13章，韩伟静参与编写了本书的第13、14章，翟振芳参与编写了本书的第15、16章，袁晓烈参与编写了本书的第17、18章，邹晓春参与编写了本书的第19、20章，李艳参与编写了本书的第21、22章，滕晓丽参与编写了本书的第23章，全书由张杰、姚小风统撰定稿。

目 录

第一部分 用流程优化

第 1 章 市场调研与拓展流程	3
1.1 物业市场调研工作流程与标准	3
1.1.1 物业市场调研工作流程	3
1.1.2 物业市场调研工作标准	4
1.2 市场拓展工作流程与标准	5
1.2.1 市场拓展工作流程	5
1.2.2 市场拓展工作标准	6
第 2 章 业户服务流程	7
2.1 业户入住管理工作流程与标准	7
2.1.1 业户入住管理工作流程	7
2.1.2 业户入住管理工作标准	8
2.2 业户装修申请工作流程与标准	9
2.2.1 业户装修申请工作流程	9
2.2.2 业户装修申请工作标准	10
2.3 物业费用收缴工作流程与标准	11
2.3.1 物业费用收缴工作流程	11
2.3.2 物业费用收缴工作标准	12
2.4 物业报修服务工作流程与标准	13
2.4.1 物业报修服务工作流程	13
2.4.2 物业报修服务工作标准	14
2.5 信件分发管理工作流程与标准	15
2.5.1 信件分发管理工作流程	15
2.5.2 信件分发管理工作标准	16
2.6 业户投诉处理工作流程与标准	17

2.6.1	业户投诉处理工作流程	17
2.6.2	业户投诉处理工作标准	18
第3章	工程管理流程	19
3.1	物业接管工作流程与标准	19
3.1.1	物业接管工作流程	19
3.1.2	物业接管工作标准	20
3.2	电梯运行管理工作流程与标准	22
3.2.1	电梯运行管理工作流程	22
3.2.2	电梯运行管理工作标准	23
3.3	房屋维修管理工作流程与标准	24
3.3.1	房屋维修管理工作流程	24
3.3.2	房屋维修管理工作标准	25
3.4	设备维修管理工作流程与标准	27
3.4.1	设备维修管理工作流程	27
3.4.2	设备维修管理工作标准	28
第4章	秩序管理流程	29
4.1	可疑人员盘查工作流程与标准	29
4.1.1	可疑人员盘查工作流程	29
4.1.2	可疑人员盘查工作标准	30
4.2	防火安检处理工作流程与标准	31
4.2.1	防火安检处理工作流程	31
4.2.2	防火安检处理工作标准	32
第5章	环境管理流程	33
5.1	保洁管理工作流程与标准	33
5.1.1	保洁管理工作流程	33
5.1.2	保洁管理工作标准	34
5.2	保洁设备保养工作流程与标准	35
5.2.1	保洁设备保养工作流程	35
5.2.2	保洁设备保养工作标准	36
5.3	绿化管理工作流程与标准	37
5.3.1	绿化管理工作流程	37
5.3.2	绿化管理工作标准	38

5.4 绿化外包工作流程与标准	39
5.4.1 绿化外包工作流程	39
5.4.2 绿化外包工作标准	40
第6章 质量管理流程	41
6.1 质量评审工作流程与标准	41
6.1.1 质量评审工作流程	41
6.1.2 质量评审工作标准	42
6.2 质量手册编写工作流程与标准	44
6.2.1 质量手册编写工作流程	44
6.2.2 质量手册编写工作标准	45
第7章 财务管理流程	47
7.1 财务预算管理工作流程与标准	47
7.1.1 财务预算管理工作流程	47
7.1.2 财务预算管理工作标准	48
7.2 维修费用管理工作流程与标准	49
7.2.1 维修费用管理工作流程	49
7.2.2 维修费用管理工作标准	50
第8章 行政人事管理流程	51
8.1 签订合同管理工作流程与标准	51
8.1.1 签订合同管理工作流程	51
8.1.2 签订合同管理工作标准	52
8.2 员工招聘管理工作流程与标准	53
8.2.1 员工招聘管理工作流程	53
8.2.2 员工招聘管理工作标准	54

第二部分 用制度规范

第9章 市场调研与拓展管理制度	59
9.1 市场调研管理制度	59
9.1.1 物业市场调研管理办法	59
9.1.2 市场调研人员管理制度	60
9.2 市场拓展管理制度	62
9.2.1 市场拓展控制办法	62

9.2.2 项目招商管理制度	64
第 10 章 业户服务管理制度	67
10.1 业户入住与档案管理制度	67
10.1.1 业户入住筹备工作制度	67
10.1.2 业户档案管理办法	68
10.2 业户投诉分析与物业报修管理制度	70
10.2.1 业户投诉分析规定	70
10.2.2 物业报修管理制度	71
10.3 文化活动与有偿便民服务管理规定	72
10.3.1 文化活动管理制度	72
10.3.2 有偿便民服务管理规定	73
第 11 章 工程管理制度	76
11.1 物业接管验收与业户装修管理制度	76
11.1.1 物业接管验收规范	76
11.1.2 业户装修管理制度	78
11.2 物业设备管理制度	81
11.2.1 变配电室工作制度	81
11.2.2 空调机房管理办法	84
第 12 章 保洁和绿化管理制度	85
12.1 保洁管理制度	85
12.1.1 保洁工作管理制度	85
12.1.2 垃圾处理清运管理规定	88
12.1.3 保洁工具管理规定	89
12.2 绿化管理制度	93
12.2.1 绿化养护实施办法	93
12.2.2 绿化工作安全规定	94
第 13 章 安全与车辆管理制度	97
13.1 安全管理制度	97
13.1.1 保安管理工作制度	97
13.1.2 治安事件处理办法	99
13.1.3 消防安全管理规定	102
13.2 车辆管理制度	104

13.2.1 停车费用管理规定	104
13.2.2 摩托车、自行车管理规定	106
第 14 章 服务质量管理制度	108
14.1 保洁与绿化服务质量管理制度	108
14.1.1 保洁服务质量控制细则	108
14.1.2 绿化服务质量控制办法	110
14.2 内部质量审核与质量体系文件管理制度	111
14.2.1 内部质量审核规范	111
14.2.2 质量体系文件管理制度	113
第 15 章 财务管理制度	117
15.1 预算与固定资产管理制度	117
15.1.1 预算管理制度	117
15.1.2 固定资产管理制度	120
15.2 财务报销与发票管理制度	122
15.2.1 财务报销管理制度	122
15.2.2 发票管理实施细则	126
第 16 章 行政人事管理制度	128
16.1 行政管理制度	128
16.1.1 行政后勤管理制度	128
16.1.2 员工工服管理规定	131
16.2 人事管理制度	134
16.2.1 员工绩效考核制度	134
16.2.2 员工培训管理办法	136

第三部分 用工具执行

第 17 章 市场调研与环境分析工具	143
17.1 市场调研工具	143
17.1.1 信息收集阶段的调研工具	143
17.1.2 信息处理阶段的调研工具	145
17.2 环境分析工具	147
17.2.1 宏观环境分析工具	147
17.2.2 市场环境分析工具	148

第 18 章 竞争与品牌分析工具	149
18.1 竞争对手分析工具	149
18.1.1 竞争对手类型分析	149
18.1.2 竞争对手情报分析	149
18.1.3 竞争对手分析内容	151
18.2 品牌分析工具	151
18.2.1 品牌定位分析工具	151
18.2.2 品牌营销分析工具	153
18.2.3 品牌评估分析工具	153
第 19 章 业户投诉与满意度管理工具	155
19.1 业户投诉处理工具	155
19.1.1 业户投诉处理模型	155
19.1.2 业户投诉处理表格	156
19.2 服务满意度分析工具	157
19.2.1 业户满意度调查问卷	157
19.2.2 业户满意率统计表	160

第四部分 用范例演示

第 20 章 组织结构设计示范	163
20.1 大中小型物业公司组织结构设计	163
20.1.1 大型物业公司组织结构设计	163
20.1.2 中型物业公司组织结构设计	164
20.1.3 小型物业公司组织结构设计	164
20.2 物业公司部门组织结构设计示范	165
20.2.1 市场拓展部组织结构设计	165
20.2.2 服务中心组织结构设计	165
20.2.3 工程管理部组织结构设计	165
20.2.4 环境管理部组织结构设计	166
20.2.5 秩序管理部组织结构设计	166
20.2.6 质量管理部组织结构设计	166
20.2.7 财务部组织结构设计	167
20.2.8 行政人事部组织结构设计	167

第 21 章 职能分解与目标管理示范	168
21.1 职能分解	168
21.1.1 市场拓展部职能分解	168
21.1.2 服务中心职能分解	168
21.1.3 工程管理部职能分解	169
21.1.4 环境管理部职能分解	170
21.1.5 秩序管理部职能分解	171
21.1.6 质量管理部职能分解	171
21.1.7 财务部职能分解	172
21.1.8 行政人事部职能分解	173
21.2 目标管理	174
21.2.1 总经理目标分解表	174
21.2.2 市场拓展部经理目标分解表	174
21.2.3 服务中心经理目标分解表	175
21.2.4 工程管理部经理目标分解表	176
21.2.5 环境管理部经理目标分解表	176
21.2.6 秩序管理部经理目标分解表	177
21.2.7 质量管理部经理目标分解表	178
21.2.8 财务部经理目标分解表	178
21.2.9 行政人事部经理目标分解表	179
第 22 章 职位说明示范	180
22.1 总经理办公室职位说明书	180
22.1.1 总经理职位说明书	180
22.1.2 总经理助理职位说明书	182
22.2 市场拓展部职位说明书	184
22.2.1 市场拓展部经理职位说明书	184
22.2.2 市场拓展主管职位说明书	187
22.2.3 市场拓展专员职位说明书	189
22.3 服务中心职位说明书	190
22.3.1 服务中心经理职位说明书	190
22.3.2 服务主管职位说明书	193
22.3.3 会所主管职位说明书	195

22.3.4 服务专员职位说明书	197
22.4 工程管理部职位说明书	199
22.4.1 工程管理部经理职位说明书	199
22.4.2 机电主管职位说明书	201
22.4.3 维修主管职位说明书	204
22.4.4 采购专员职位说明书	206
22.4.5 电工职位说明书	207
22.4.6 水暖管理人员职位说明书	209
22.4.7 电梯管理人员职位说明书	211
22.4.8 空调管理人员职位说明书	213
22.4.9 维修人员职位说明书	215
22.5 环境管理部职位说明书	216
22.5.1 环境管理部经理职位说明书	216
22.5.2 保洁主管职位说明书	218
22.5.3 绿化主管职位说明书	220
22.5.4 保洁人员职位说明书	222
22.5.5 绿化人员职位说明书	223
22.6 秩序管理部职位说明书	225
22.6.1 秩序管理部经理职位说明书	225
22.6.2 保安主管职位说明书	227
22.6.3 车辆主管职位说明书	229
22.6.4 保安人员职位说明书	231
22.6.5 车辆管理人员职位说明书	233
22.7 质量管理部职位说明书	235
22.7.1 质量管理部经理职位说明书	235
22.7.2 质量管理人员职位说明书	236
22.8 财务部职位说明书	238
22.8.1 财务部经理职位说明书	238
22.8.2 会计职位说明书	241
22.8.3 出纳职位说明书	243
22.8.4 审计员职位说明书	245
22.9 行政人事部职位说明书	247

22.9.1 行政人事部经理职位说明书	247
22.9.2 行政主管职位说明书	249
22.9.3 人事主管职位说明书	251
22.9.4 行政专员职位说明书	253
22.9.5 人事专员职位说明书	255
第 23 章 绩效考核示范	257
23.1 总经理办公室绩效考核表	257
23.1.1 总经理绩效考核表	257
23.1.2 总经理助理绩效考核表	258
23.2 市场拓展部绩效考核表	259
23.2.1 市场拓展部经理绩效考核表	259
23.2.2 市场拓展主管绩效考核表	260
23.2.3 市场拓展专员绩效考核表	260
23.3 服务中心绩效考核表	261
23.3.1 服务中心经理绩效考核表	261
23.3.2 服务主管绩效考核表	262
23.3.3 会所主管绩效考核表	263
23.4 工程管理部绩效考核表	264
23.4.1 工程管理部经理绩效考核表	264
23.4.2 机电主管绩效考核表	265
23.4.3 维修主管绩效考核表	266
23.4.4 采购专员绩效考核表	266
23.4.5 电工绩效考核表	267
23.4.6 水暖管理人员绩效考核表	268
23.4.7 电梯管理人员绩效考核表	269
23.4.8 空调管理人员绩效考核表	269
23.4.9 维修人员绩效考核表	270
23.5 环境管理部绩效考核表	271
23.5.1 环境管理部经理绩效考核表	271
23.5.2 保洁主管绩效考核表	271
23.5.3 绿化主管绩效考核表	272
23.5.4 保洁人员绩效考核表	273

23.5.5 绿化人员绩效考核表	273
23.6 秩序管理部绩效考核表	274
23.6.1 秩序管理部经理绩效考核表	274
23.6.2 保安主管绩效考核表	275
23.6.3 车辆主管绩效考核表	275
23.6.4 保安人员绩效考核表	276
23.6.5 车辆管理员绩效考核表	277
23.7 质量管理部绩效考核表	278
23.7.1 质量管理部经理绩效考核表	278
23.7.2 质量管理人员绩效考核表	279
23.8 财务部绩效考核表	279
23.8.1 财务部经理绩效考核表	279
23.8.2 会计绩效考核表	280
23.8.3 出纳绩效考核表	281
23.8.4 审计员绩效考核表	282
23.9 行政人事部绩效考核表	283
23.9.1 行政人事部经理绩效考核表	283
23.9.2 行政主管绩效考核表	284
23.9.3 人事主管绩效考核表	284
23.9.4 行政专员绩效考核表	285
23.9.5 人事专员绩效考核表	286