

# 物业管理公司 管理实务

WUYE GUANLI CONGSI GUANLI SHIWU

冯 佳 主编



上海科学技术文献出版社

## 《物业管理公司管理实务》编写人员名单

主 编:冯 佳

副主编:高 山 杨 戟

主 审:尤建新

编著者:(按姓氏笔划排序)

王利敏 尤建新 冯 佳

朱晓昕 张雅丽 林志斌

杨 戟 胡 峥 高 山

卿 穗 程小钰 等

---

# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第一章 物业管理公司概论 .....           | (1)  |
| 第一节 物业管理公司的概念 .....          | (1)  |
| 第二节 物业管理公司的目标和宗旨 .....       | (1)  |
| 第三节 物业管理公司的工作内容 .....        | (3)  |
| 第四节 物业管理公司的组织结构设置和人才结构 ..... | (4)  |
| 第五节 物业管理公司的员工素质和行为准则 .....   | (5)  |
| 第二章 物业的综合事务管理 .....          | (8)  |
| 第一节 管理处各岗位责任制 .....          | (8)  |
| 第二节 管理制度和规定 .....            | (12) |
| 第三节 楼宇装修及事件处理举例 .....        | (17) |
| 第三章 物业的工程管理 .....            | (27) |
| 第一节 房屋修缮管理 .....             | (27) |
| 第二节 房屋设施管理 .....             | (34) |
| 第三节 市政设施管理 .....             | (49) |
| 第四节 工程管理部门各岗位责任制 .....       | (52) |
| 第五节 工程管理部门日常工作管理细则 .....     | (60) |
| 第四章 物业的环境管理 .....            | (64) |
| 第一节 概论 .....                 | (64) |
| 第二节 环境管理的组织保障 .....          | (68) |
| 第三节 各岗位责任制 .....             | (70) |
| 第四节 物洁保养标准 .....             | (72) |
| 第五节 物洁机器的使用保养 .....          | (73) |
| 第六节 常用物洁工具和清洁剂的管理 .....      | (75) |
| 第七节 园林绿化管理细则 .....           | (77) |
| 第八节 城市容貌标准 .....             | (78) |
| 第九节 绿化管理标准 .....             | (80) |
| 第五章 物业管理信息系统 .....           | (82) |

|            |                                |              |
|------------|--------------------------------|--------------|
| 第一节        | 计算机在物业管理中的运用 .....             | (82)         |
| 第二节        | 资料档案管理 .....                   | (88)         |
| <b>第六章</b> | <b>物业管理公司财务管理 .....</b>        | <b>(93)</b>  |
| 第一节        | 概述 .....                       | (93)         |
| 第二节        | 物业管理公司收入、支出 .....              | (93)         |
| 第三节        | 物业管理公司利润和税收 .....              | (102)        |
| 第四节        | 物业管理公司维修基金(储备金或重置金) .....      | (102)        |
| 第五节        | 物业管理公司稽核、追收 .....              | (103)        |
| 第六节        | 物业管理公司的库存管理 .....              | (105)        |
| 第七节        | 物业管理公司财务报告 .....               | (108)        |
| <b>第七章</b> | <b>物业管理公司营销管理 .....</b>        | <b>(112)</b> |
| 第一节        | 销售 .....                       | (112)        |
| 第二节        | 租赁 .....                       | (114)        |
| 第三节        | 房地产商品房登记 .....                 | (117)        |
| 第四节        | 公证 .....                       | (121)        |
| 第五节        | 代理保险 .....                     | (126)        |
| 第六节        | 业务员的工作要则 .....                 | (128)        |
| <b>第八章</b> | <b>物业管理公司与小区物业建设 .....</b>     | <b>(135)</b> |
| 第一节        | 物业管理公司参与新建小区规划设计 .....         | (135)        |
| 第二节        | 物业管理公司的施工监理 .....              | (137)        |
| 第三节        | 物业管理公司接管物业工程验收 .....           | (140)        |
| 第四节        | 物业管理公司向业主交付竣工物业 .....          | (143)        |
| <b>第九章</b> | <b>物业管理公司的业主管管理 .....</b>      | <b>(145)</b> |
| 第一节        | 与业主签定《管理公约》 .....              | (145)        |
| 第二节        | 成立业主委员会 .....                  | (154)        |
| 第三节        | 物业管理公司与业主委员会签订《物业委托管理协议》 ..... | (155)        |
| 第四节        | 制定小区或大厦《管理规定》 .....            | (161)        |
| 第五节        | 处理业主投诉 .....                   | (165)        |
| 第六节        | 调解纠纷及社区管理 .....                | (166)        |
| <b>第十章</b> | <b>物业管理的级数、考核和管理的标准化 .....</b> | <b>(168)</b> |
| 第一节        | 物业管理公司的资质评定 .....              | (168)        |
| 第二节        | 物业管理工作的考评 .....                | (168)        |
| 第三节        | 企业的标准化管理 .....                 | (173)        |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第四节 物业管理的质量保证.....       | (176) |
| 附录 中华人民共和国城市房地产管理法 ..... | (181) |
| 后 记 .....                | (189) |

# 第一章 物业管理公司概论

## 第一节 物业管理公司的概念

物业一词,由英语 property 引译而来,含义为“财产、资产、拥有物、房地产等”,是一个广义范畴。而在物业管理中所称的“物业”,是指各类有价值的土地、房屋及其附属市政、公用设施、毗邻场地等,物业可以是未开发的土地,也可以是整个住宅小区或单个建筑,包括高层与多层住宅楼、综合办公写字楼、商业大厦、旅游宾馆、工业厂房、仓库等等,是物业的狭义范畴。物业管理公司是主要从事物业经营与管理活动的企业,是经营服务型行业。就目前中国国内的实际情况,物业管理有三种不同性质:

### 一、专业化、市场化、社会化的物业管理

由具有法人资格的管理企业进行物业管理,其管理是有偿的,受益者负担管理费用。管理的物业全部是按照市场价格出售的,物业所有权归业主所有。

这种模式的管理企业,按“独立核算、自负盈亏、自我运转、自我完善、自我发展”的管理体制建立和运作。

这种管理体制理顺开发商、物业管理企业和业主或业户(以下简称业主)三者之间的关系,有利于物业管理的规范化、法制化,有利于物业增值。由于物业归个人所有,加上管理费用都要业主自己支付,相当于业主对物业再投资,因此业主们对物业管理公司的管理活动监督非常严格,对管理的质量要求比较高。

### 二、福利性的物业管理

这种物业管理单位多是由各级房屋管理部门转制而来的,主要是对政府公房的管理,使用人只有使用权,没有产权,并象征性交纳房租,管理费主要来自住户所在单位拨款或靠政府财政拨款。这种类型的房屋往往因为经费不足而达不到基本管理要求。

### 三、行政化与专业化相结合的物业管理

管理单位介于全民所有制和集体所有制之间,所管理的住宅主要由政府或单位投资建造,按一定优惠条件内销给单位职工。其特点是房屋所有权已部分商品化,因此是部分有偿服务和政府补贴相结合。这是一种半市场化管理,物业管理公司的管理模式在这一领域已被逐渐重视。

## 第二节 物业管理公司的目标和宗旨

从商业角度来说,成立物业管理公司的主要目的是通过本公司的有效服务将物业管好,

提高物业的使用效率和经济效益,促使所管理的物业得以保值或增值,并为发展商所发展的物业在物业市场上建立起良好的声誉,为业主提供一个环境优美整洁、生活舒适方便、社区安全文明的安居乐业空间,从而推动物业管理事业的健康发展。

从管理角度来说,物业管理公司的目标是通过科学的管理,即运用现代管理知识和管理方法,有效合理地使用、维护房屋和设施设备,保证物业正常发挥其各种功能,并力求减少不必要的消耗,增加效益,使所管理的物业不仅能延长寿命,还能增值,从而最大限度地满足业主投资的效益,促进本公司的发展。

物业管理公司的宗旨是提供高素质的专业化管理服务,对业主以诚相待,真诚服务,使业主以合理的管理费支出,获得高水准的物业服务享受。

物业管理公司的管理任务主要有以下几个方面:

#### 1. 建立高效率的物业管理组织结构

通过建立部门职能机构及其确切的分工,使各管理层及人员能明确自己所处的地位和职责范围,并通过上岗前后的积极培训,使各部门人员能充分发挥其应有的专业技术能力,提高工作效率。

此外,加强各部门间沟通,以及与业主的沟通,使监察物业管理公司各层员工的服务质量能落到实处,充分反映出公司的优势及不足,并加以改善,从而保证持续高效率的服务。

#### 2. 管理工作标准化

物业管理公司在策划管理活动中的一个重点是推动各项管理工作标准化,使每项管理业务都能达到公司的要求,公司的全体员工能按照这标准向业主提供服务。

#### 3. 降低成本

物业管理公司的组织结构应精简,避免职位及工作范围的交叉重复。同时,公司各层员工的工作应讲究效率,还要避免在工作量分配中的不平衡。当公司有一定数量的物业时,可采取项目管理与职能管理相结合的矩阵管理结构,避免机构重复设置,从而达到提高工作效率、降低成本之目的。

#### 4. 保障高质服务

保障高质服务要以人为本,抓好人员素质的提高和相互之间的协作。

上岗新员工与在岗员工均须培训。新员工的培训可以加快他们对公司及职责范围的认同,有利于迅速建立员工与公司的良好关系。在岗员工也要培训,一方面可以温故知新,保持服务水准,另一方面一些有潜力的员工经培训后可以提升,担当更重要的职位,配合公司发展。

除上述外,管理及督导级人员也需要经常巡查及了解下层日常工作,发现问题,可以及时解决和纠正错误,结合标准化工作程序和表格化作业,能在实际上保证监察及纠正措施的落实,达到保持公司服务水准的目的。

#### 5. 减少设施故障率

物业管理公司应不断完善维修及保养计划并落实到人,各种机电设备或装置,均应有定期的保养及检查,遇有损坏或问题能及时维修,以减少设施发生故障的机会,并可减少对业主方面的影响。

#### 6. 与业主保持良好的公共关系

物业管理公司与业主的关系,既是管理与被管理(从管理的角度)的关系,又是服务与被

服务之间的关系(从工作性质的角度),但在经济利益的关系上,是雇主与雇员的关系。所以在某程度上的良好关系是必要的。物业管理公司提供的日常服务如不能符合业主的偏爱,他们便会觉得物业管理公司所提供的服务不好,虽然有时原因并不在公司一方。所以,物业管理公司与业主间能保持经常及定期的联系,使误会减少或化解,是十分必要的!

### 第三节 物业管理公司的工作内容

物业管理公司的工作内容涉及面十分广泛,也相当复杂,综合起来主要有如下几项:

#### 一、管理与服务方面的工作内容

- (1) 清洁卫生:收集与清理垃圾;
- (2) 治安保卫:招聘、管理保安员;
- (3) 维护、保养物业装备、消防设备和公共服务设施;
- (4) 财务管理:收集、管理及按合同安排使用管理费及其他费用;
- (5) 就公共设施及与所管辖物业有关的问题,与政府有关部门及有关企事业单位进行磋商;
- (6) 制订及贯彻执行业主公约,确保业主共同遵守公约规定;
- (7) 处理业主投诉、调节业主邻里纠纷;
- (8) 与市镇街道办事处相配合,贯彻执行国家的有关法令及中心工作;
- (9) 组织各种物业及其配套设施的定期保养、维护及修理工作;
- (10) 其他管理与服务工作。

#### 二、经营性方面的工作内容

除了按期向业主征收管理费及其他有关费用外,经营性的经济活动是物业管理公司主要的财务收入来源。由于各物业管理公司具体条件不同,经营性的工作内容当然大相径庭,不可能千篇一律。一般来讲,作为物业管理公司,其主营的经营项目有:

- (1) 住宅的租赁经营;
- (2) 办公楼宇的租赁经营;
- (3) 酒店商场及工业楼宇的租赁经营;
- (4) 停车场地、货仓场地的租赁经营;
- (5) 房屋及附属设施维修及改建工程施工;
- (6) 室内装修设计及工程施工;
- (7) 家电、车辆及各类生活用品的维修服务;
- (8) 代收代缴各项服务收费,如水、电费;
- (9) 家政服务,如代请保姆、洗衣、洗车等;
- (10) 其他经营项目。



## 第四节 物业管理公司的组织结构设置和人才结构

### 一、组织结构

物业管理公司组织结构通常分为两种形式。一种形式的物业管理公司内部分为两个层次,即管理层和作业层;另一种物业管理公司纯粹是由管理人员组成的,这类公司不带工人队伍,而是通过合同形式,跟社会上各种专业队伍形成松散型的联合,需要时招之即来。上述两种形式的采用,要依据日常工作量的大小及社会上服务业是否齐备而选定。

从物业项目上来说,物业管理公司下面设有各物业项目的物业管理处,各项目物业管理处负责该物业的所有日常管理工作。

在职能上,物业管理公司主要有以下几个部门:行政人事管理部门、综合事务管理部门、设备维修管理部门、物洁管理部门、财务管理部以及有偿服务的多种经营管理部门(职能部门要视物业管理公司的规模大小决定专职部门的多少)。而管理处主要负责监督管理该大厦的保安、清洁、工程维修及收银等工作。见图 1-1。

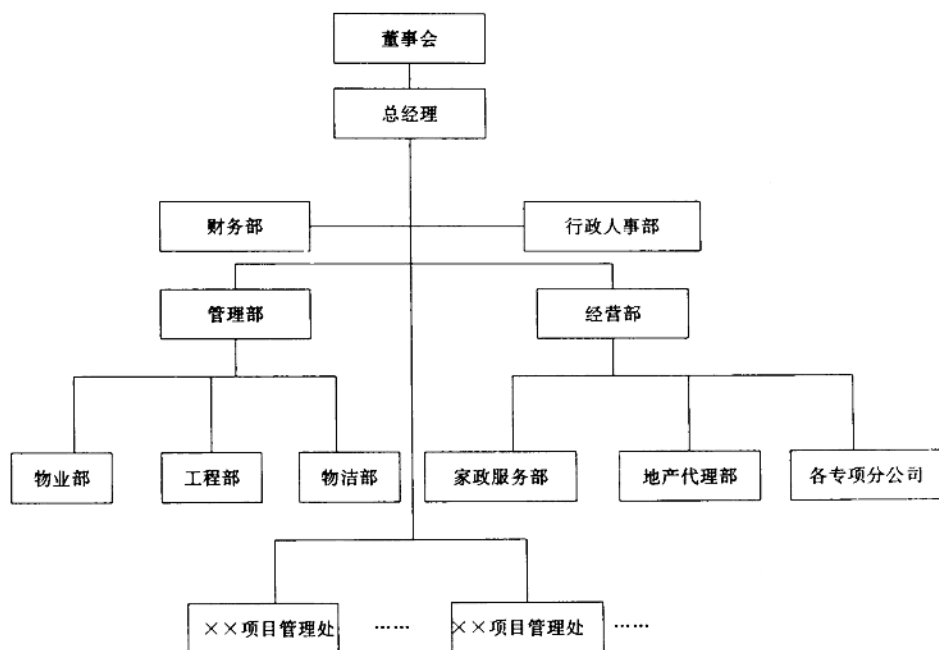


图 1-1

### 二、人才结构

(1) 综合管理的专业人才。这是物业管理公司首先要解决的人才。物业管理包括房屋及其设备、公共设施的保养、维修,住宅小区的治安、环卫、交通、绿化等综合管理和有偿服务等

工作,从事物业管理的人才要懂得建筑工程学、管理学、环境科学、公共关系学等。在没有这种综合管理专业人才的情况下,需要有一大批原来的房管人员,经过专业培训和岗位培训,逐步培养成具有综合管理知识的专业人才。

(2) 经济管理类专业人才。物业管理企业需要一批懂得企业行政管理、计划管理、经济分析、房地产估价、经济合同、人事劳资等经济管理类专业人才。对于这类人才进行必要的上岗培训后,就能适应物业管理业务的需要。

(3) 机电设备专业人才。随着现代化房屋的设备日益增多,尤其是高层楼宇的机电设备管理工作急需加强,必须配备相当数量的熟悉房屋机电设备管理的专业人才。

(4) 物业管理财会人才。财经院校不可能专门设置物业管理的会计课程,因此,物业管理企业在引进一般会计人才后,还要进行专业培训,使之熟悉物业管理的特点。

除以上四种人才外,物业管理企业与其他企业一样,还应配备众多的各种专业人才。

## 第五节 物业管理公司的员工素质和行为准则

随着城市的现代化发展,对物业管理人员素质的要求也越来越高,它决定物业管理的质量和后劲。

### 一、对物业管理人员的思想意识要求

意识反映了一个人的基本素质和世界观,决定着一个人的行为表现。对于物业管理人员来讲,要求建立以下几个方面的思想意识:

#### 1. 法律责任意识

建筑在法律意识基础上的责任观念,是现代社会不可缺少的思想基础。责任就是人们自身立法意识所产生的一种道德观念,没有自觉自愿的立法意识,也就无所谓责任。像物业小区这种契约式管理,即通过签约来规范公众行为,对签约双方都具有同等的约束力。因此,小区内任何一件事的处理都必须有依据的、有章可循的,尤其是处理违章违约行为,要求管理人员必须是依章办事,秉公处理。物业管理的业主一方既有享受服务的权利,又有承担遵守管理制度的义务,以法律意识来约束自己的利益行为。物业管理好坏还将与物业保值率关系密切,在社会上的公众舆论和形象也是很突出的。从目前舆论界的倾向性来看,对物业管理的利益行为辩护有余,而强调承担法律责任不足。在如何处理好与业主之间的法律责任关系这层意义上,法律责任的意识对物业管理人员的素质培养来说就显得更为重要。

#### 2. 情感交流意识

物业管理是情感密集型行业,高素质、高水平的物业管理是推动都市文明发展的动力之一,其中服务者和被服务者之间的感情交流尤为重要。物业管理人员要具备情感交流的能力,才能很好地为业主服务。情感交流能力是考查物业管理人员能否胜任工作的主要条件之一。因此,在录用和培训物业管理人员的时候不只注重看专业水平,更要看其情感交流能力。多年来,中国在教育上对情感交流能力的培养应该说是缺乏的,而物业管理却需要造就和培养一大批善于情感交流、能与业主积极沟通的管理人才。

#### 3. 道德自律意识

道德作为一种规范,既是对行为的肯定,又是对行为的约束。因此,首先要对行为有恰当

认识,而行为可以分为工具理性行为和价值理性行为。工具理性行为指那些行为者根据可以带来功利利益而对目的和手段加以选择的行为,它体现行为者对自我利益的追求。价值理性行为是指那些行为者以社会终极价值和理想为目的的行为,行为者追求行为与信仰一致,对行为的功利代价并不在意。显然,行为本身差别反映了与之相应的不同的道德观念。

中国长期以来在教育上对职业道德的引导不很成功,在物业管理中很多与业主之间的矛盾由此产生。例如,房子盖好后,墙壁渗水、屋顶漏水、下水道堵塞、自来水断水、电路断电、电梯失灵甚至危及生命安全等。再加上维修人员姗姗来迟,态度上不尽人情,业主怨气往往由此而生。因此,建立起高水准的职业道德,认识业主是物业管理公司的“上帝”,向业主提供多层次、综合性、高效率的服务,使业主得以生活在一个舒适、快乐、健康的家居环境中,这才是成功的物业管理公司。而要做到这一点,就必须把东方的人治传统与西方的法制传统相结合,建立起物业管理公司员工的行为道德准则。

## 二、物业管理公司的员工培训

教育和训练是企业生存和发展的必要条件。人是企业中最重要资源,企业中人事的强弱反映了企业竞争力的强弱,而教育和训练是使企业中的人保持高水准的重要因素。培养人才是没有捷径的,必须花大量的时间和精力,并且不厌其烦,执着地持续进行方能取得长久的成功。对员工的培训主要有以下几个方面:

### 1. 业务培训

物业管理的工作内容相当广泛,在中国房地产法规和物业管理法规不够成熟的情况下,其业务更为错综复杂。以交楼为例,不仅必须按照一定的法律程序进行,还得严格遵守以下交楼细则:

(1) 向业主简介大厦周围的环境。如道路交通、医院、邮局、市场、饭店酒楼、管理处地址等;

(2) 介绍管理处服务项目。如 24 小时保安服务,公共场地清洁服务,大厦绿化,房屋代租、代售、交换、赠与、抵押等服务,上门修理水电,代管房屋及代收租金,代找保姆,请家教,预约室内清洁服务,代办公证,代办产权,代购火车票、飞机票等其他服务;

(3) 向业主讲解楼盘管理公约、住宅装修守则及要求;

(4) 向业主讲解如何正确填写表格。如紧急联络表、停车场申请表、授权委托书等;

(5) 与业主预约交楼与验收时间,方便业主办理验收手续,提高工作效率,这也是为了对业主负责的一种方法和态度;

(6) 交楼时带业主前往所购单位试电、试水、试钥匙,看有无漏装部件,有无修补之处;领取单位门匙并收回交楼手续书及收楼证明书;填写楼宇接收记录表及楼宇验收单;如有需要者请填写托管门匙责任声明书。

在交楼细则中,如果业务员业务不熟,中间一个环节出问题,就会使整个工作受影响。有不少已经工作了二三年的员工,处理上级交给他的事时,仍然不了解整个工作部门的系统、流程等。因此在物业管理中,要强调对员工的不断培训,使其能忠实地按照基本工作程序去进行工作。然而,在物业管理公司中的人员素质是参差不齐的。因此,在工作实际操作能力方面的训练需注意方式方法,其中采用图表法便是最简单明了而又很能说明问题的一种方法。

## 2. 人际方面的训练

人际关系是做人处事的基本,在物业管理中,这一点尤为重要。对人际关系的基本要求,是要使员工懂得基本礼貌礼节,其次是合作协调能力。如物业管理公司管理处,每天在处理业主投诉的同时,还要处理报修,每一个管理员都要善于处理,调遣维修人员、清洁员、保安员去处理各种各样的事务。目前一些城市的物业管理中已经有要求急修不能超过 24 小时、抢修不得超过 72 小时的规定。如果处理不当,势必影响到各种作业的正常进行,那就无法顺利地达到公司的目标。因此,对每一个员工,都要训练他们积极主动地帮助别人和友好地与周围人合作。

## 3. 企业文化的影响

物业管理公司大则上千员工,小则几百人,除了抽时间专门对员工进行培训外,也可以用企业文化氛围来影响员工的心理和行为。创办内部报纸,发给管辖内业主,通过这个窗口让业主了解和支 持物业管理工作,加强业主和物业管理公司之间的沟通,同时,也增强企业员工与员工之间交流,对好人好事奖励和表扬,指出不正之风等,通过这个窗口促进员工进行自我提高。物业管理公司要培养员工具备四个方面意识:①法律责任意识,②道德自律意识,③现代科技意识,④艰苦创业意识。

## 三、物业管理公司员工的行为准则

中国是一个社会主义国家,物业管理公司的发展必须紧紧牢记“建设有中国特色的社会主义”这一基本原则,在规范员工的行为中要坚持符合国情、适应发展的准则,具体地可包括以下几个方面:

(1) 爱祖国,爱企业,敬业主,懂礼貌,齐心合力,致力于企业的发展,提高企业的名誉和信誉;

(2) 严格约束自己,佩戴工作牌,注重仪表和行为,不营私舞弊,不贪污受贿,自觉遵守公司的各项条例和规章制度;

(3) 尊业主至上,工作热情主动,急业主所急,需业主所需,为业主排忧解难,不允许与业主发生打骂行为;

(4) 爱护公共财物,严禁私拿公物,注重公共设备的定期维护和保养,节约用水、用电,不乱接电线,损坏公物照价赔偿;

(5) 尊重上级,爱护下级,服从工作安排与调动,按时完成任务,不得无故拖延、拒绝或终止工作;

(6) 严守公司秘密,不得向外界透露有关公司内部情况的公文、数据、统计报表、图纸、财务帐目等一切资料;

(7) 加强学习,不断钻研业务知识,以提高自身修养和行为;

(8) 处事不卑不亢,一视同仁,与同事团结协作,以优质的服务换取业主的满意微笑;

(9) 做好业主的接待工作,接待态度认真恳切,并做好记录,一般来访当天答复,来信一周内答复,涉及疑难问题定期答复。

## 第二章 物业的综合事务管理

物业管理不只是对物的管理,更重要的还有对房屋所有者或居住者的综合服务管理职能。为了统筹物业管理公司对业主的综合管理事务,一般物业管理公司在所管的每一物业处均设一管理处。管理处是整个物业管理的中枢,在管理中起着协调和总调度的作用,以保证管理服务的及时性和有效性,为用户提供优质的服务。其工作具有管理和服务两重性质,主要内容包括:

(1) 督促工程部搞好物业配套设施及设备的维护和保养,保证物业的正常运行,向用户提供基本的使用保证;

(2) 加强保安和消防系统的检查和管理,为用户提供办公和生活的安全保障;

(3) 搞好物业及周围环境的清洁卫生和饮用水卫生,为用户提供一个整洁舒适的生活、工作环境;

(4) 做好绿化草地和花木的养护工作,为用户营造一个优美的环境;

(5) 协助有关部门做好用户的车辆管理,防止车辆丢失、损坏或酿成事故,禁止单车(自行车)进入楼内,以保证楼内秩序及保护电梯;

(6) 及时办理物业及附属设备的财产保险,避免由于自然灾害给业主造成财产损失;

(7) 代收代交各种公共性收费,做好各种费用的发单和核收,保证物业管理工作的正常运行;

(8) 做好有偿维修服务工作,为业主提供急修的方便;

(9) 按住户公约处理住户间关系,引导业主共同遵守公约规定,促使住户间建立一种友好和谐的邻里关系;

(10) 协助政府进行社会综合管理,推进社会的精神文明建设,以维护国家利益;

(11) 建立业户档案,精心管理各种物业及业主档案资料,了解并掌握业主的情况,以加强管理和监督;

(12) 认真做好装修管理工作,制止各种违章行为,禁止乱搭乱占,督促指导业主和住户执行规划法,以维护大厦的整体外观不受损坏;

(13) 接受并处理住户投诉,及时为住户排忧解难;

(14) 代业主保管钥匙,为业主照看财产。

### 第一节 管理处各岗位职责制

#### 一、负责人岗位职责

(1) 在总经理直接领导下,贯彻执行公司各项方针、决策,全面负责管理处的日常事务和管理工作,对总经理负责。

(2) 建立、健全各项规章制度,检查督促岗位职责制的执行情况,不断提高服务质量,落

实奖惩制度。

(3) 有权指挥和调整本部门人员工作安排,负责制定本部门的工作计划,并组织实施。组织编写管理报告和各種通知、公函。

(4) 检查监督本部门工程维修、保安以及管理员工作情况,按《员工手册》的要求抓好管理工作。

(5) 熟悉国家有关法规法令和有关物业管理规定,掌握各业主情况,检查督促各住宅、商场、写字楼管理的实际操作。

(6) 制定审核本部门管理员、维修队、保安队的培训计划和考评标准,并负责监督落实。

(7) 随时掌握租金、管理费、水电费等缴纳情况,及时做好管理费催交的组织工作,并组织解决有关的投诉,不断改进服务质量。

(8) 抓好本部门的组织工作和思想工作,主持日常和定期工作会议,研究拟定下一步工作计划。

(9) 加强各班组的团结合作,树立整体思想,密切与其他部门联系,互相沟通、协调。

(10) 认真组织完成领导交给的各项工作任务,积极参加各种有益的集体活动。

## 二、管理员岗位职责

(1) 在管理处主任的直接领导下开展管理工作。

(2) 独立处理大厦的日常管理工作。包括定期巡楼,处理投诉,保安监察,检查清洁,编写报告,完成领导分配的工作任务。

(3) 工作岗位细则。比如:

① 巡楼检查:按规定的巡楼路线和要求,每天至少巡楼一次。巡查方式应搭升降机至顶楼,先到天台,再沿各层楼梯及走廊徒步至地下及大厦外围。巡楼做到不放过任何一个细节问题。

② 清洁检查:注意入口大堂、升降机内外、各层走廊、墙壁、消防喉箍、灯罩、楼梯扶手、天台沟渠等的清洁工作情况。

③ 设施检查:检查各种水泵、电梯房设备是否正常;各层走廊及楼梯电灯、电信箱、消防设备器材是否完好;升降机(指示灯)运行是否正常;大厦入口大门是否正常;对讲机监控系统有否损坏;中央空调是否正常;玻璃窗、墙壁及地面、天花板、物业范围内的其他设施有否损毁。

以上各项如有问题,应立即登记、发单,通知有关部门处理,并做好跟踪工作,多次未能解决的问题要向领导作出书面报告。

④ 保安监察:检查保安员的值岗情况,保安员是否留意出入大厦的人员,并做好来访登记,是否按照巡逻路线巡视及如实填报巡逻表。

⑤ 投诉处理:业主如有投诉,应做好记录,及时正确处理,如不属本公司或本管理处责任,应解释清楚,并将所有投诉记录在大厦日记本内。

(4) 熟悉掌握各业主的基本情况,包括业主姓名、方位、物业、家庭(经营)情况,及租金、管理费、水电费缴交情况等。

(5) 认真做好每月定期的有关工作。比如抄水电表,并统计,报领导核对;整理管理费单据并发至各业主;催发交单,上门催交管理费,对迟交和欠交管理费的业主要深入了解,提出

解决办法,既要及时处理,又要做好耐心细致的思想工作,如期完成管理费缴收任务。

(6) 按有关规定严格管好各住宅、商场、写字楼的装修(空调安装)工程监督工作,随时检查防火及安全措施,切实要求做到工程规范化。

(7) 检查监督维修工作的质量,提出处理意见。

(8) 每月做好上门回访工作,并做好登记手续。

(9) 熟悉掌握国家有关的法规法令和物业管理的有关规定,维护公司利益和声誉。

(10) 严格遵守各项规章制度和奖罚条例,按时编制管理报告,参加有关会议,积极参加集体活动。

(11) 密切与保安队、维修队、财务部等部门联系,协同工商、税务局等单位搞好商场、写字楼的经营管理。

### 三、接待工作岗位职责

(1) 在管理处主任直接领导下,负责管理处的接待和处理投诉工作。

(2) 穿着整洁,精神饱满,坚守岗位,礼貌地接待和接受各类投诉,并认真做好记录。

(3) 正确运用国家有关的法规法令和公司的有关规定,巧妙地处理各种投诉,维护公司利益和声誉。

(4) 熟悉掌握公司各部门基本情况和各大厦业主的基本情况,做到记录准确,发单及时,回单审核严格和跟踪服务,并按要求整理统计好工作单和记录簿。

(5) 重视业主投诉意见,热情耐心地解释好每个问题,解决好每件事,首先,在本范围内能处理的,要及时给予明确的答复及解决,处理不了的要从速报告领导,不能推诿。

(6) 按要求办理货物进出登记手续和有关装修(空调安装)工程的登记手续。协助办理各种证件的登记和回收手续。

(7) 负责前台物品整理和清洁卫生,保持前台的环境卫生,做到物品整齐划一。

(8) 认真完成领导交给的各项工作任务。

### 四、文档工作岗位职责

(1) 接受管理处主任领导,负责管理处一切资料和各大厦钥匙的登记整理、保管和补充工作。

(2) 协助草拟各类通知、公函和有关报告。

(3) 按规定要求办理各种证件,如游泳证、保姆证和出入证,并认真做好登记。

(4) 一切文件资料的整理、存档工作做到集中严谨,清楚方便,随时可查。

(5) 协助文件资料的打印工作。

(6) 负责管理处内勤工作,每月编制员工当更和卫生轮值表,并做好考勤的统计和督促工作。

### 五、保安各岗位职责

#### 1. 保安队长的职责

(1) 在管理处主任领导下,全面负责保安队的各项管理工作。

(2) 了解和掌握保安队的情况,根据领导的指示和意图,结合实际,建立和健全各项工

作细则和奖罚条例,制定保安队的工作计划和培训工作,并抓好实施的组织和监督工作。

(3) 编制保安队轮值表和考勤表,每月组织班长进行保安队奖罚考评,考评要做到公正、公平、公开化。

(4) 主持各类行政、业务会议。督促、检查各项规章制度的落实,重点是《保安员手册》的落实情况,认真抓好保安队思想建设、作风培养和业务训练。

(5) 拟定执勤方案和应急方案,经常定期和不定期地检查保安队员的工作情况,按有关要求做好执行监督、检查和考评工作,落实岗位责任制和奖罚条例。

(6) 掌握队员思想动态,认真做好思想工作。帮助下属正确处理工作的各种问题,为部属解决实际问题。

(7) 负责处理有关保安方面的事务,重大的治安问题和事故要亲自处理,并及时向领导报告,要加强与警方联络。

(8) 教育培养所属班长,不断提高他们的组织指挥能力和管理水平。

## 2. 保安领班的职责

(1) 在保安队长直接领导下,负责保安队日常事务的实施工作。

(2) 负责组织当班的保安工作。监督和指导队员做好执勤情况,及时纠正和登记违纪违章现象。

(3) 熟悉在紧急情况下本班的组织指挥,处理好一般性的治安案件和客人投诉,要落实安全措施,预防各种事故,工作中有处理不了的问题应及时向上级请示汇报。

(4) 负责当班队员考勤登记,填写执勤情况周报表,登记本队奖罚情况,检查当班各巡逻点情况和巡更登记情况,主持班务会,并参与每月的奖罚考评工作。

(5) 按保安队长制定的培训计划搞好组织实施工作,要言传身教地抓好培训,严格管理,确保实施。

(6) 及时做好上传下达和请示汇报工作。

(7) 协调保安队与业务部门之间的关系,与辖内派出所、客户、业主搞好关系。

(8) 检查本班队员的着装仪表、内务卫生,保管好配备的通讯器材、自卫武器等物品。

(9) 坚持做好经常性的思想工作,熟悉和掌握队员的思想动态、工作表现和工作能力。

## 3. 保安队员的职责

(1) 在班长的直接领导下进行工作。

(2) 认真学习有关法律知识和治安专业知识,积极参加业务训练,熟悉本职工作,不断提高工作能力。

(3) 服从命令,听从指挥,团结同志,爱护集体荣誉,忠于职守。

(4) 密切注视管辖区域的人员和物资,熟悉地形地物、消防设施,电源、水源走向和分布情况,熟悉周围的社情,切实维护好管辖区域的安全工作和生活秩序。

(5) 熟悉掌握和使用配备的通讯工具和自卫武器,熟悉各种消防器材的功能和使用方法,牢记各类信号和紧急联络电话号码,保证随时能处理一切突发事件和紧急情况。

(6) 认真执行公司指定的任务,在指定的岗位内执勤,严禁擅离职守,保障执勤岗位责任区的人员和财产安全,要妥善处理好岗位内发生的事件并做好记录,及时如实地向上级请示汇报。

(7) 严格按照要求做好巡楼工作,认真填报巡逻登记表。



## 第二节 管理制度和规定

### 一、工作管理制度

管理处的工作直接面对业主,其言行举止均代表了公司的形象,要求全体工作人员严格按以下规定执行:

(1) 每天上班必须穿工衣、戴工牌,男士系领带(维修工及经批准的员工除外),穿着必须整洁,头发必须梳理整齐,男士不得留长鬓,女士应化淡妆。

(2) 办公区内必须保持整齐、干净,不得在桌面上乱堆乱放杂物。

(3) 每天上班前各管理人员需查看交接班记录本,了解各种情况及业主意见,及时安排处理或上门寻访。

(4) 上班期间全体人员必须精神饱满,积极主动,热情地投入工作,不得精神不振、上班打瞌睡、偷懒。

(5) 全体人员必须纪律严明,不得迟到、早退、无故旷工,有事须请假,获准后方可离开。

(6) 全体人员必须具有高度的责任心,巡视、查楼必须认真负责,注意发现问题,详细记录,及时汇报并跟踪解决。

(7) 接待业主要态度和蔼,温文尔雅,落落大方,不管发生什么事,绝对不能与业主吵架;要态度诚恳,仔细倾听业主的意见,能及时解决的问题马上派单解决;一时无法安排的,也要给业主讲清楚,并告诉解决的时间。

(8) 接受业主电话投诉,态度要热情耐心,语言要规范友好。首先说:“您好,我是管理处×××,有什么需要我帮忙的?”如遇业主发火、吵闹,要语气轻柔地问明原因,尽快帮助解决。

(9) 管理员派单后,一定要追踪落实,并负责检查,涉及水电问题要求在12小时内解决,其他急修项目一般在24小时内解决,最迟不得超过72小时。

(10) 对接受的投诉要认真做好记录,并到现场查看,了解情况,认真记载处理的时间和处理的人员及业主对处理的意见。

(11) 协助财务人员做好各种费用的派单和催交工作,派单要派到各户,催交要态度友好。

(12) 认真管好业主档案和业主托管的钥匙。

(13) 认真做好装修审批和管理工作,空调验收一定要到现场,并协助客户办理装修手续和退押金手续,不得指使客户跑东跑西,更不得有不负责的推诿,让客户为难。

(14) 不准在上班时间看书、闲聊、做私事,不准在办公室内高声喧哗。

(15) 下班后要抽屉锁好,将自己保管的资料或物品放好,将办公桌收拾整齐。

(16) 休息时间如发生重大事故,或碰到问题要立即投入解决,不得推脱或视而不见,不予理睬。

(17) 管理部的工作原则是:服务第一;工作标准是:业主满意;工作态度是:认真负责。