

14个
经典案例

32个
经验提醒

14个经典案例 32个经验提醒
44个核心问题 15个工具表单
物业经理实战手册

如何做一名 优秀的 物业经理

张野 编著

44个
核心问题



廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
地址：廣州十甫路111號·電話：81811111

如何做一名 优秀的 物业经理

张野 编著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一名优秀的物业经理 / 张野编著. — 广州: 广东旅游出版社,
2016. 8

ISBN 978-7-5570-0402-6

I. ①如… II. ①张… III. ①物业管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 124141 号

如何做一名优秀的物业经理
Ruhe Zuo Yiming Youxiu de Wuye Jingli

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路338号银政大厦西楼12楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路338号银政大厦西楼12楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 13.25 印张 231 千字

2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

总 序

据研究,接受过严格培训的员工,工作效率能提高 17.4%,成本能降低 30%,创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计,企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平,已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍,是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案,以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色:

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用,从岗位选择到具体的培训内容,都尽量贴近企业管理实际,贴近岗位工作实际,强调针对性和实操性;同时十分注重培训效果,要求受训者边学习边操练,快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著,同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔,充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料,在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业,以及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用,是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位,既包括中国现代企业通用的基本岗位,如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位,也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位,可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色,我们虽然尽量考虑周全,但也难免会有疏漏与失误之处,欢迎行家和读者指正。

本书学习目标



☆ 物业经理岗位认知

物业经理岗位描述

物业经理岗位要求

☆ 前期物业管理

物业接管验收

楼宇入伙管理

房屋装修管理

档案资料管理

☆ 业户服务管理

日常服务管理

业户投诉管理

☆ 物业费用管理

物业费用使用

管理费用收缴

维修基金使用

☆ 物业设备管理

设备管理内容

设备管理方法

☆ 安全防范管理

保安服务管理

消防安全管理

车辆停放管理

突发事件处理

☆ 保洁绿化管理

物业保洁作业

物业绿化管理

☆ 社区文化建设

社区文化组织

社区文化建设

目 录

第一章 物业经理岗位认知

第一节 物业经理岗位描述 / 3

- 一、建立和完善制度标准 / 4
- 二、做好服务人员培训 / 5
- 三、建立物业管理的档案资料 / 6
- 四、开展服务管理工作 / 6
- 五、内外的协调事务 / 7

第二节 物业经理岗位要求 / 8

- 一、积极进取的心态 / 8
- 二、坚定的职业道德 / 9
- 三、积极的系统思考 / 10
- 四、超群的远见卓识 / 10
- 五、有效的沟通协调 / 11
- 六、理智与道德的自律 / 12
- 七、意志和胆识的强化 / 12
- 八、宽容和忍耐的心理 / 13
- 九、善于快速地学习 / 13
- ☆探究·思考 / 14

第二章 前期物业管理

第一节 物业接管验收 / 17

- 一、物业接管验收准备 / 17
- 二、物业接管验收标准 / 18
- 三、物业接管验收条件与程序 / 20
- 四、物业接管验收应注意事项 / 21

第二节 楼宇入伙管理 / 24

一、入伙前期准备 / 24

二、入伙工作流程 / 25

三、做好入伙工作 / 26

四、入伙手续文件 / 27

第三节 房屋装修管理 / 33

一、装修申请 / 33

二、装修审批 / 34

三、签订装修协议书 / 36

四、装修施工管理 / 37

五、装修验收 / 37

第四节 档案资料管理 / 39

一、档案资料收集 / 39

二、档案资料鉴定 / 40

三、档案资料保管 / 40

四、档案资料统计 / 41

五、档案资料利用 / 41

☆探究·思考 / 42

第三章 业户服务管理

第一节 日常服务管理 / 45

一、与业户建立良好关系 / 45

二、开展业户需求调查 / 46

三、业户服务项目实施 / 50

四、业户服务公告发布 / 54

五、定期开展满意度调查 / 59

第二节 业户投诉管理 / 61

一、业户投诉内容 / 61

二、投诉处理程序 / 63

三、投诉处理方法 / 64

四、投诉处理技巧 / 66

☆探究·思考 / 71

第四章 物业费用管理

第一节 物业费用使用 / 75

一、费用使用原则 / 75

二、费用使用要求 / 76

三、费用支出测算 / 77

第二节 管理费用收缴 / 79

一、物业收费构成 / 79

二、物业收费原则 / 80

三、物业收费程序 / 83

四、停车场收费管理 / 86

五、物业收费应注意事项 / 90

第三节 维修基金使用 / 91

一、维修基金的使用范围 / 91

二、维修基金的收取程序 / 91

三、维修基金的使用程序 / 93

四、维修基金的管理程序 / 94

五、维修基金的资料保管 / 95

☆探究·思考 / 96

第五章 物业设备管理

第一节 设备管理内容 / 99

一、设备基础管理 / 99

二、设备运行管理 / 100

三、设备安全管理 / 101

四、设备维修管理 / 102

五、设备更新改造 / 102

六、设备购置及评价 / 103

第二节 设备管理方法 / 104

一、给排水设备管理 / 104

二、供电设备管理 / 106

三、供暖设备管理 / 108

四、空调设备管理 / 109

五、电梯设备管理 / 110

六、消防设备管理 / 112

☆探究·思考 / 113

第六章 安全防范管理

第一节 保安服务管理 / 117

一、保安服务内容 / 117

二、保安服务要求 / 119

三、保安人员培训 / 121

第二节 消防安全管理 / 122

一、消防管理组织 / 122

二、消防管理措施 / 123

三、消防巡查管理 / 125

四、高层楼宇消防管理 / 129

第三节 车辆停放管理 / 130

一、车辆停放管理措施 / 130

二、车辆停放管理制度 / 132

第四节 突发事件处理 / 135

一、突发事件类别 / 135

二、突发事件处理要点 / 136

三、突发事件处理程序 / 137

四、突发事件处理方案 / 138

☆探究·思考 / 143

第七章 保洁绿化管理

第一节 物业保洁作业 / 147

一、保洁管理范围 / 147

二、保洁管理要求 / 148

三、日常保洁实施 / 150

第二节 物业绿化管理 / 157

一、绿化管理重点 / 157

二、绿化管理方式 / 158

三、绿化管理方法 / 159

四、绿化安全管理 / 160

五、外包作业管理 / 163

☆探究·思考 / 170

第八章 社区文化建设

第一节 社区文化组织 / 173

一、了解社区文化 / 173

二、设置组织机构 / 175

三、配备活动人员 / 175

四、确立主体对象 / 176

五、活动组织要领 / 176

第二节 社区文化建设 / 178

一、社区文化建设原则 / 178

二、社区文化建设要点 / 178

三、社区文化活动开展 / 182

☆探究·思考 / 186

附录

总自检 / 187

常用工具表单 / 192

参考文献 / 200

第一章 物业经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解物业经理的具体工作内容和职责
- 了解物业经理的岗位要求

主题词：物业经理 岗位描述 岗位要求

第一章

映人血商野發業聯

本書內容提要

本書共分四章，第一章為緒論，第二章為

本書的編纂經過，第三章為

本書的出版經過，第四章為

第一节 物业经理岗位描述

我们先来看两则物业公司招聘物业经理时写的岗位要求。

实例 1

××物业经理岗位描述

1. 职责描述

- (1) 负责公司物业管理部的日常工作，并对部门员工进行业务指导；
- (2) 参与重大项目的合同或标书的评审；
- (3) 编制新增项目的质量计划（物业管理方案）；
- (4) 主持并监督本部门与质量体系有关的程序操作，发现不合格时，及时采取纠正措施及适当的预防措施；
- (5) 配合行政部对本部门员工及下属物业管理处业务人员进行专业技能培训；
- (6) 制定本部门的各项规章制度，对本部门员工工作业绩予以评审；
- (7) 对管理预算进行审核并监管日常财务运转情况，对重大事件的处理及决策提出意见；
- (8) 与政府有关部门联络，了解行业最新规定；
- (9) 向公司总经理负责并执行上级委派的工作。

2. 技能要求

- (1) 建筑、经济管理、酒店管理或相关专业大专或以上学历；
- (2) 较流利的英语书写、会话能力；
- (3) 5年以上物业管理经验，有项目洽谈及管理运作经验；兼有小区、办公楼及酒店管理经验；
- (4) 了解国家政策法规及行业运作惯例；
- (5) 与政府相关部门有良好的合作关系；
- (6) 有良好的领导技巧及较强的决策判断能力。

实例 2

× × 物业公司经理岗位描述

1. 职责描述

(1) 起草物业公司的甄选标准；起草物业岗位的设置标准；起草物业各岗位的服务标准；

(2) 按照服务标准监督、检查物业公司的服务质量；

(3) 负责库房及办公室的装修、改造等限制性标准的制定；标准的监督、执行、考核等；

(4) 协助工程等部门，完成库区内的隔断改造；

(5) 负责起草公司的员工甄选标准；起草制定的服务标准；

(6) 按照物业服务标准监督、检查、考核员工的服务质量；

(7) 其他商业设施入住园区的甄选标准制定，以及事后的监督、检查、考核；

(8) 按照公司制定的价格标准，每月按时制定月支出、收入明细表，反馈给部门客户经理处。

2. 技能要求

(1) 具备良好的英语表达能力（听、说、读、写）；

(2) 本科以上学历，持有物业管理企业经理上岗证书；

(3) 独立解决专业问题的能力。性格开朗、严谨、乐于学习，具有良好的沟通能力和人际交往能力。

(4) 8年以上物业管理工作经验，3年以上同岗位任职经历；极强的组织、沟通、协调能力，应变能力强，能妥善处理各种突发事件。

通过以上两个实例，相信你对物业经理的工作大致有了一点概念。下面，就具体谈谈物业经理的工作范围与责任。

一、建立和完善制度标准

管理标准和管理制度是物业管理公司进行物业管理的依据，也是物业管理顺利进行的保证。物业管理公司除了贯彻执行国家有关物业管理的法律、法规和政府有关行政管理部门颁布的相关条例、规定、办法以外，还应结合自身物业管理的实践，制定必要的、适用的物业管理标准、管理制度和管理细则。这是保证物业管理逐步成熟并走向规范化、程序化、科学化、法制化

道路的重要前提,也是加强物业管理监督、约束和规范物业管理主体的行为,保证物业管理服务质量,提高物业管理服务水平及达标创优的必要条件。物业管理公司的管理标准和管理制度可以划分为:

员工岗位职责、行为规范、道德准则、奖惩制度;

房屋管理与维修养护的标准和制度;

共用设施设备管理的标准和制度;

保安、消防、车辆管理的标准和制度;

环境卫生标准和制度;

园林绿化标准和制度;

管理服务收费标准和制度;

社区文化及精神文明建设标准和制度。

二、做好服务人员培训

员工培训是物业管理公司提高员工素质的重要手段。对员工的培训包括:

1. 思想观念和服务意识方面的培训

通过培训教育,使物业管理公司的管理与服务人员树立“服务至上、用户第一”的思想观念和职业道德。随着物业管理行业的发展,那种传统的“谁开发、谁建设、谁管理”的房地产经营管理模式正在被打破,物业管理公司再也不能像过去那样从事垄断性经营,而是要适应市场经济发展的需要,参与市场竞争。

对员工的培训包括:

- 思想观念和服务意识的培训
- 工作作风的培训
- 业务技能的培训



提醒您

要在激烈的市场竞争中站稳脚跟,只有强化服务意识,靠提供优质的服务取胜;否则,就会被市场经济淘汰。

2. 工作作风方面的培训

通过培训教育,培养物业管理与服务人员优良的工作作风,树立良好的企业形象。其基本要求就是说话要算数,承诺要兑现,办事要雷厉风行、不拖拖拉拉,严禁吃、拿、卡、要,要给业主和用户留下良好的形象。

3. 业务技能方面的培训

通过培训教育,使每位员工清楚地知道自己的工作职责、本岗位的工作标准、操作规程和相关的规章制度,不断提高自身的专业技术服务水平,为提供优质服务打下基础。

三、建立物业管理的档案资料

1. 业主和用户的档案资料

建立业主和用户的档案资料,包括业主和用户的姓名、楼号、门洞、楼层、房号、面积、入住时间、联系方式等。对用户的变动情况,也应随时了解并记录在案。

2. 物业的档案资料

物业的档案资料包括两个方面:一是由建设单位或业主委员会在接管验收时移交的物业资料,如竣工总平面图,单体建筑、结构、设备竣工图,配套设施、地下管网工程竣工图等竣工验收资料;设施设备的安装、使用和维护保养等技术资料。二是物业管理公司自己在物业维修保养过程中积累的资料,如维修计划、维修保养记录等。

3. 物业管理方面的档案资料

物业管理方面的档案资料包括四个方面:

第一,管理基础资料,如物业服务合同、业主公约、与专业分包公司签订的专业分包合同、物业管理年度工作计划、重大管理措施、重要会议的会议纪要、行政机关及业主委员会的来文来函以及物业管理公司各项报告的批复等。

第二,管理标准、规章制度、管理服务实施细则等。

第三,有关员工的资料,如员工的基本情况、工作岗位变动及奖惩情况等。

第四,物业管理收费资料,如收费项目、欠费标准、交费情况、欠费记录等。

四、开展服务管理工作

物业管理实施就是要正常开展各项管理与服务工作。它的内容大致有这

样几个方面：

- 一是房屋维修与管理；
- 二是共用设备设施的维修与管理，如电梯、空调、供水、供电、消防、通信、安全保卫等设备设施的维修与管理；
- 三是环境卫生，公共区域的清扫和垃圾清运；
- 四是绿化，花草树木的种植和养护；
- 五是治安、消防与车辆的管理；
- 六是便民服务和特色服务等。

在实施物业管理服务的同时，要抓好对管理服务工作的检查与控制，控制的目的是为了保证物业管理服务的质量。

相关知识

物业管理控制方法及步骤

1. 确定控制标准

控制标准即企业事先制定的各项工作或服务应达到的标准。

2. 检查衡量实际工作

将实际工作与控制标准进行对照、检查、衡量。这种检查可以由从事某项管理服务活动的员工自己进行，也可以由公司委派专职人员进行。

3. 检查分析

发现差距、查找原因、制定整改措施。通过检查，如果管理服务活动符合标准要求，则说明工作情况正常。如果管理服务活动不符合标准要求，就说明有差距，必须分析差距产生的原因，制定相应的整改措施。

4. 落实整改措施

将制定的整改措施付诸实施，改善管理服务工作，从而达到控制的目的。

五、内外的协调事务

物业管理社会化、专业化、企业化、经营型的特征，决定了其具有特定而复杂的系统内、外部环境条件。系统内部环境条件主要是物业管理公司与业主及业主委员会的相互关系的协调；系统外部环境条件就是与相关部门相互关系的协调。例如，自来水公司、供电公司、燃气公司、居委会、通信公