

物业管理职业经理人 素质教育丛书

物业管理 沟通艺术

张志国 郑实 著

拥有我 获得公司制胜之法宝
读懂我 成为著名职业经理人



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



建设部总经济师、住宅与房地产业司司长谢家瑾作序
十几位物业管理公司总裁、行业权威人士联合打造

物业管理职业经理人 素质教育丛书

物业管理 沟通艺术

张志国 郑实 著

拥有我 获得公司制胜之宝
读懂我 成为著名职业经理人

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是讲述物业管理沟通技艺的专著,详细论述了如何通过有效沟通消除物业管理各类交流对象之间的矛盾。

全书分三个部分。第一部分(第1、2章)概论,讲述了物业管理沟通对象的心理分析、一般沟通技巧,以及沟通对象的5大类别和各自特点。第二部分(第3~6章)对外沟通,详细阐述了物业管理与发展商、业主委员会、业主群体、施工单位、分包单位、外来社会人员、政府部门等的沟通技巧;其中第5章重点讲述了物业管理如何在日常工作中与普通业主进行沟通,如业主来访、业主投诉与纠纷的处理等。第三部分(第7、8章)物业管理队伍的内部建设,包括基层服务人员(接待员、保安员、维修工人、保洁员)的个人素质和沟通技巧,以及如何控制物业管理中5个重大而关键的沟通环节。

书中以大量鲜活生动的案例和精彩的点评,使读者从轻松的阅读中获得沟通的知识与技巧,在会心一笑的同时得到有益的启示。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理沟通艺术/张志国,郑实著. —北京:机械工业出版社, 2006.1

(物业管理职业经理人素质教育丛书)

ISBN 7-111-18062-3

I. 物... II. ①张... ②郑... III. 物业管理—人间交往
IV. F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第146814号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:何月秋

责任编辑:邓振飞

责任印制:洪汉军

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷

2006年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18.25印张·316千字

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

物业管理职业经理人素质教育丛书

编 审 委 员 会

名誉主任



张玉亭 中国物业管理协会法规咨询组成员，中国物业管理专家库成员，物业管理法律研究、培训资深专家，现任深圳市房地产业协会副会长兼秘书长

主 任



臧世胜 深圳市开元国际物业管理有限公司副董事长，中国物业管理 ISO9000 质量管理体系认证的奠基人和先行者。曾任中海物业管理（深圳）有限公司常务副总经理

委 员（排名不分先后）



黄 玮 深圳市开元国际物业管理有限公司总经理，物业管理经营的理论家与实践家，物业管理“服务”概念的倡行者



陈之平 中国物业管理协会副会长。曾任职万科物业公司总经理、董事长，万科集团副总经理。2004年创办之平物业公司



曹 阳 著名物业管理理论研究专家，曾任深圳物业管理研究所所长，建设部房地产业深圳培训中心教授，深圳物业管理进修学院教授



姚 蓉 西安物业管理专修学院董事长、院长。曾任咸阳市教育局局长，陕西省教育厅教育装备中心主任



周宏泉 深圳市万厦居业有限公司总经理，深圳市物业管理协会副会长，深圳市青年企业家联合会副会长



张红喜 法学硕士，《住宅与房地产》杂志社副社长，深圳市物业管理协会副秘书长



周樟生 深圳市福田物业发展有限公司总经理，深圳市物业管理协会副会长



耿万岭 北京市中海海外物业管理有限公司总经理。曾任北京物业管理商会副会长



阎永平 深圳市龙城物业管理有限公司总经理



侯亚军 深圳市华佳宏物业管理有限公司总经理



郭 克 深圳市联想科技园有限公司总经理，深圳联想研发中心（全国物业管理示范大厦）建设项目指挥长



魏培孙 深圳市雅豪轩小区（全国物业管理示范住宅小区）业主委员会主任。深圳市二届人大代表

仇慎谦
张景春

深圳市中航物业管理有限公司董事长，中国物业管理协会副会长
东莞中信物业管理有限公司总经理，东莞市物业管理协会副会长

主 编



王 荷 物业管理资源、物业管理第三方组织、物业管理文化营销、东方文化物业管理等概念与理论的创始人。公开发表企业文化、物业管理经营等各类文章 100 余万字

序

物业管理企业经理及物业项目经理（管理处主任、分公司经理），是物业管理职业经理人的两个层次：一个是企业的经营管理者，另一个是直接面对业主的服务提供组织者；他们的业务能力和素质高低，直接关系到物业管理企业的经营状况以及物业管理服务的水平，直接关系到业主的共同利益和社会公众利益。

不少发达国家和中国香港、台湾等地区，通过对物业管理专业人员进行职业资格的认证及继续教育制度，来实现对物业管理行业的规范和管理。我国也在积极建立物业管理专业人员职业资格制度，其中就包括物业管理职业经理人制度，以此造就一支懂经营、善管理、精业务、守道德的物业管理者队伍。与行业的发展趋势及内部需求相比，当前，我国的物业管理培训教育在某种程度上滞后于形势，特别是可用作自我教育的物业管理类图书，不论是内容还是形式，均注重技术细节而没有关注到最关键的人；而人是一切活动的根本因素。有鉴于此，“物业管理职业经理人素质教育丛书”编委会策划和编辑了这套丛书，旨在通过生动活泼的编写方式和实战性极强的内容，为广大从业者提供自我教育的途径。

本套丛书从多角度对物业管理活动进行了深度解析，其中《物业管理经营之道》展示了物业管理行业发展的广阔空间及美好前景；《物业管理市场营销策略》详细探讨了如何开拓市场，谋取适合企业实际的最大份额；《物业管理沟通艺术》一书针对物业管理投诉的日益增加，及物业管理企业与业主之间存在的沟通障碍，力图为读者提供最大的帮助；《物业公司组建与运作》则希望通过吸引社会各界力量的关注和投入，进一步繁荣物业管理行业。本套丛书面向企业经理和项目经理这两个行业管理的最关键点，通过对企业面临的各种重大危机和问题的鲜活案例解析，给人以有益的启迪。

本套丛书倡导一个具有理想精神的精英团队，在经营好一个企业、

服务好一个项目的基础上，能为行业的发展、社会的进步、民族的振兴而努力。因此，丛书通篇贯穿了物业管理从业者的社会责任感，以提高我国人民的生活素质为己任，以建设和谐社区为目的，有效利用物业管理与业主之间的特殊关系，潜移默化地感染、影响业主的思想和行为。正如《物业管理案例解析》一书的前言中所说，物业管理服务在不断地消除着人的孤单、脆弱、孤僻以及人们之间的隔阂、冷漠和排斥，用“润物细无声”的方式逐渐地影响着民众思想和社会道德。通过物业管理服务的实现，承担营造和谐社区的职责和义务，为构建和谐社会打下坚实的基础。

总之，“物业管理职业经理人素质教育丛书”是一套实用性很强且具现实意义的丛书，她不但与整个社会、行业的发展合拍，也顺应了企业的内在规律，吻合了市场的需求。她的出版可谓恰逢其时其势。

建设部总经济师
建设部住宅与房地产业司司长

谢家瑾

前言

进入 21 世纪以来，物业管理行业的矛盾集中爆发，引来了社会各界的关注，也使其自身的处境颇为尴尬。原因是多方面的，既有市场环境发生的变化，也有时代发展增强了人们的自我权益意识，还有媒体的推波助澜等。总之，是一个多种因素综合的结果；其中很多外界因素是物业管理所无法左右的。但是，自然唯物辩证法则告诉我们，外因是变化的条件，内因是变化的根本，外因只有通过内因才能起作用。物业管理之所以麻烦多多，归根结底还在物业管理本身。

那么，就来分析一下导致矛盾局面的内因吧：有物业管理公司与房地产业存在“不清不白的关系”，有国有企业或虽转轨改制却换汤不换药的物业管理公司的“老爷霸气”，有物业管理公司意在获取不正当利益……但这些并非主流，构成物业管理主体的是些正当合法经营符合时代潮流的企业，他们没有计划经济的阴影，没有房地产的压力，没有谋取不当利益的行为；他们一切都很“理想”。但业主仍然不满意，仍然吵嚷着要他们“下课”，这又是为什么呢？据作者在物业管理基层从事工作多年的经验，这里面有很多因素可归之于“都是沟通惹的祸”，因为物业管理人员没有掌握一定的沟通技巧，使本来很简单的事情变得复杂起来，甚至本来没有事，却被庸人自己找出事来。曾有一位业主前来物业服务中心办事，进来时很快乐，但却怒吼咆哮着摔门而去，要“炒掉你们”的喊声响彻小区。原来，接待他的服务员错把他当作另一位刚刚母亲去世的业主了，本想好心好意地安慰一下，却遭来如此暴雨闪电。

物业管理本来就是关乎业主日常生活的服务行业，是婆婆妈妈琐琐碎碎的事情，每天都会面对着家长里短、吃喝拉撒、锅碗瓢盆、牙齿咬到嘴唇的事情，没有太多的惊天动地，也没有太多的大是大非，其实只需要物业管理有一定的沟通技艺（不敢奢望高超的技艺），这个小区的那些小矛盾小烦恼就可以烟消云散，就不会酝酿出一场大的风暴、一场

令人不安的官司。有时，一句不起眼的话，就可化解很多隔阂、投诉和吵闹，让人冰释前嫌忘记昨日的不快，温暖人的情怀让人们的心更为贴近。沟通，生动地展现着人性的美好。

作者无意把沟通的作用无限夸大，但良好的沟通的确是物业管理所不可或缺的。作为物业管理人员，如何提高沟通技巧和艺术？如何有效地进行种类繁多的沟通？如何使沟通的效果最大化？本书作了一些有益的探讨。同时，作者希望能为读者提供一本内容丰富、取材新颖、视角独特、饶有风趣的书；为了尽可能地减少说教成分，大量地采用了叙述故事和案例分析的形式，把一些理论性、概念性的东西寓于轻松的叙事中；但效果如何，只有读者给出答案了。

本书共8章，其中第1、2、4、6、7、8章及第5章的部分内容（5.2.2、5.2.3、5.3.3、5.3.4、5.5、5.6）由张志国撰写，5.4节由张志国、郑实合写，第3章及第5章的其他部分由郑实撰写。臧世胜、黄玮、耿万岭、杨丛歧等先生对本书的写作提出了宝贵意见，王荷先生认真修订、校阅、指导本书编著，在此一并表示感谢。作者在写作中参考了大量图书和网上资料，其中主要书目和网址已列于书后，如有疏漏，恳请谅解。

由于时间仓促，水平有限，书中必然存在很多错误，请读者不吝批评赐教。

作 者

目 录

序

前言

第 1 章 沟通对象及一般沟通技巧.....	1
1.1 沟通对象心理分析.....	1
1.1.1 认知.....	1
1.1.2 情感与行为.....	4
1.1.3 情感案例两则.....	5
1.2 沟通的一般技巧.....	6
1.2.1 沟通环境和氛围的营造.....	6
1.2.2 微笑服务的魅力.....	10
1.2.3 不同沟通对象的接待方式.....	15
1.2.4 业主投诉的类别及处理.....	18
1.2.5 疑难问题的处理案例.....	21
1.2.6 意外事件的处理.....	23
1.3 现代商务交际礼仪常识与规范.....	27
1.3.1 称呼与问候.....	27
1.3.2 介绍的艺术与座次的安排.....	29
1.3.3 握手.....	31
第 2 章 物业管理的沟通对象.....	33
2.1 物业管理沟通对象概述.....	33
2.1.1 外部沟通.....	33
2.1.2 内部沟通.....	36
2.2 发展商.....	38
2.2.1 物业管理与房地产开发.....	38
2.2.2 与发展商沟通的主要内容.....	39
2.2.3 与发展商沟通的 3 个案例.....	41
2.3 业主委员会.....	44

2.3.1	业主委员会的成立和运作	44
2.3.2	业主委员会的意义和作用	49
2.3.3	案例：一封公开信	52
2.4	业主群体	54
2.4.1	业主的需求层次和心理特征	54
2.4.2	与业主心理相匹配的物业管理人员素质	57
2.5	物业管理相关方	59
2.5.1	政府相关机构	60
2.5.2	物业管理专业服务公司	62
2.5.3	社会商业组织	63
第3章	物业管理与发展商的沟通	65
3.1	前期介入与接管验收期	65
3.1.1	前期介入阶段	65
3.1.2	接管验收阶段	67
3.2	业主入住期	69
3.2.1	入住前的准备工作	70
3.2.2	办理集中入住手续	71
3.2.3	零散入住	72
3.3	日常管理期	74
3.3.1	项目保修阶段	74
3.3.2	品牌宣传的沟通	76
3.3.3	保持长期联系	77
第4章	物业管理与业主委员会的沟通	79
4.1	日常管理与服务的沟通	79
4.1.1	楼顶篝火事件案例与评析	79
4.1.2	停车难问题案例与评析	82
4.1.3	业主投诉案例与评析	86
4.2	重大事项的沟通	88
4.2.1	重大事项的类别	89
4.2.2	重大事项的沟通技巧	95
第5章	物业管理与业主群体的沟通	99
5.1	接待业主来访	99

5.1.1	基本技巧和礼仪	100
5.1.2	接待咨询案例与评析	101
5.1.3	接待维修来访	104
5.2	业主投诉及物业管理纠纷的处理	106
5.2.1	业主投诉的处理	106
5.2.2	业主投诉处理案例与评析	107
5.2.3	物业管理纠纷的处理	113
5.2.4	物业管理纠纷案例与评析	117
5.3	与业主群体沟通的媒介之一：日常公告与意见调查	120
5.3.1	利用公告进行沟通的基本要点	120
5.3.2	公告的常见种类及例文	121
5.3.3	意见调查的常见种类和形式	127
5.4	与业主群体沟通的媒介之二：社区文化	138
5.4.1	社区文化的常识及实施	138
5.4.2	社区文化与业主的沟通	143
5.4.3	社区文化活动案例	146
5.5	与业主群体沟通的媒介之三：网络	152
5.5.1	网络沟通概述	152
5.5.2	网络沟通案例	156
5.6	情感沟通	159
5.6.1	6 个人的物业管理情感沟通口述实录	159
5.6.2	物业管理人员的健康性格和情感沟通技巧	167
第 6 章	物业管理与相关方的沟通	169
6.1	与施工单位的沟通	169
6.1.1	物业管理与施工单位的关系	169
6.1.2	物业管理与施工单位的沟通	172
6.2	与物业管理业务分包方的沟通	174
6.2.1	对外分包物业管理专项业务的不同看法	175
6.2.2	与分包公司沟通的内容和技巧	177
6.2.3	业务分包工作案例及评析	178
6.3	与社会人员的沟通	181
6.3.1	与社会人员沟通的共性与个性	181

6.3.2 社会人员的 8 种类型及沟通技巧 (案例与评析)	182
6.4 与政府部门的沟通	191
6.4.1 与政府部门沟通的内容和技巧	191
6.4.2 政府对物业管理行业的监督管理	193
第 7 章 物业管理基层服务人员的沟通技巧	197
7.1 接待员的沟通技巧	197
7.1.1 接待员付丽的 4 个故事	197
7.1.2 接待员的素质以及与业主沟通的技巧	201
7.2 保安员的沟通技巧	204
7.2.1 巡逻岗和车库岗的故事	205
7.2.2 巡楼岗和保安班长的故事	207
7.2.3 保安员的素质以及与业主沟通的技巧	209
7.3 维修工人的沟通技巧	211
7.3.1 维修工人的语言艺术和行为	211
7.3.2 三类疑难问题的沟通	214
7.4 保洁员的沟通技巧	217
7.4.1 垃圾风波与细致周到的用心	217
7.4.2 鞋子风波与善意的“欺骗”	218
7.4.3 放火风波与勇敢的行动	220
7.4.4 手表风波与高尚的职业道德	221
第 8 章 物业管理关键点的控制	224
8.1 集中入住期	224
8.1.1 集中入住的关注要点	225
8.1.2 入住案例及评析	226
8.2 装修高峰期	233
8.2.1 装修工作简述	233
8.2.2 装修工作案例与评析	238
8.3 组建业主委员会	242
8.3.1 业主委员会成立的一般步骤	242
8.3.2 业主委员会成立的背景及过程	243
8.3.3 组建业主委员会的注意事项	245
8.4 保安员的服务	248

8.4.1 保安队伍的管理和工作	248
8.4.2 保安工作案例与评析	252
8.5 突发事件和危机的处理	257
8.5.1 有效处理突发事件和危机	257
8.5.2 突发危机事件的处理程序	262
8.5.3 突发事件及危机处理案例	266
附录 物业管理服务人员服务礼仪标准	272
参考文献	278

第1章 沟通对象及一般沟通技巧

有个故事讲述一个人学会微笑的前后经历：当他面色冷漠时，他觉得其他人也都严肃、冷漠；但当他学会对别人微笑之后，他发现人们也都在对他微笑。这个故事说明的道理值得我们思考。

还有一个温馨的故事：在意大利盲人男高音安德列亚波切利高亢震撼的歌声中，两个心理系的学生被带入一座孤岛，在孤岛上体验人类是多么的孤独，体验相互的协助和彼此理解、沟通的重要，最后再被带出孤岛回到现实中，两人充溢着一种少见的喜悦，不是狂喜，而是一种平和的喜悦，这种喜悦不是来自外部，而是发自内心。

莎士比亚说：“隐藏的忧伤犹如熄灭之炉，迟早会把你的心烧成灰烬”。

作为服务行业的物业管理，就是建筑在各方主体之间的沟通基础之上。从事物业管理的朋友们，以及享受物业管理的业主们，都请走出封闭的自我，向人敞开您的心扉，与周围的人沟通倾诉，在攀谈中消除内心残有的孤苦，享受美丽的语言对心灵的歌唱；在沟通中营造一个和谐的社区，进而建设一个和谐的社会。

1.1 沟通对象心理分析

关键词：沟通对象 心理分析

适用情景：学习沟通知识，增强沟通能力。

沟通的心理包括认知、情感和行为。认知是人们沟通的前提，人与人的沟通首先是通过感知、认识、理解才能建立一定的关系；情感是人们沟通的调控因素，如满意、厌恶等；言行是人们交往沟通的手段，即通过言、情、姿、行等达到沟通的目的。

1.1.1 认知

认知是人们沟通的首要因素，它包括对自身的认知和对他人的认知。

1. 自身认知

自身认知包括对自己身体状况的认知（如健康、相貌等）、对自己心理状

况的认知（如性格、爱好等）、对自己社会关系的认知（如阶层、是否被人接受等）。正确的自身认知对人际交往、协调人际关系有很大的作用。如果一个人看不到自己的优点，只看到自己的缺点，觉得什么都不如他人，处处低人一等，就会丧失信心，没有精神，产生厌恶自己并否定自己的自卑感，就羞于与他人相处，缺乏进行人际交往的勇气；一个人只看到自己比别人好，别人都比不上自己，就会产生盲目乐观情绪，自我欣赏，自以为是，以自我为中心，导致交往中目无他人，或不屑与人交往。自己对自己的评价与他人对自己的客观评价过于悬殊，就会使自己与周围其他人之间的关系失去平衡，产生矛盾，不利于与他人的正常交往。

2. 对他人的认知

在沟通中，除了自身认知外，对他人的认知也是十分重要的。但是，在认知他人、形成有关他人的印象过程中常常受人们认知的心理效应的影响，而可能发生这样或那样的偏差。因此，有必要了解这些心理效应，以纠正对他人认知中的偏差。

（1）首因效应 首因效应是指第一次形成的印象对人们认知的强烈影响。第一印象不管准确与否，总是最鲜明、最牢固的，往往左右着对对方的评价，影响着以后的交往。比如，夜晚赴约的小伙子，如果对姑娘的第一印象很好，他就会愿意交往下去，建立友谊；相反，如果姑娘外在的气质没有吸引他，就不乐意交往下去。但是，小伙子可能不知道，那位姑娘却可能是这个世界上最适合同他携手走完人生的人。这都是因为首因效应会对认知他人造成偏差的结果。所以，要审慎对待对他人的第一印象，不能因为有好的第一印象而忽略对其进行全面地认识，也不能因为有坏的第一印象而拒绝交往。

（2）近因效应 在人们的认知活动中，最近的印象对人的评价起着重要作用。热恋中的男女忘记了世界的存在，皆认为对方是最完美的人，常常懈怠了对另一方的深刻观察。这种偏差的产生，客观上是由于情感的强烈刺激，给双方留下的印象清晰，从而冲淡了理智。所以，在对他人认知时，不能只看一时一事，而要历史地、全面地进行观察和了解，这样才能消除由于近因效应产生的认知偏差。近因效应与首因效应是一个问题的两个方面。一般说来，在与陌生人交往时，首因效应比较明显；而在与熟悉的人进行交往时，近因效应更为明显。

（3）晕轮效应 在对人的看法上，人们常有一种以点盖面、以偏概全的认知倾向，犹如大风前的月晕逐步扩散形成一个更大的光环，这种现象称为晕轮