

物业管理处 与业委会运作

张野 邵小云 编著

- ◆ 专为物业管理职业经理人量身定制的物业管理宝典
- ◆ 最新的物业管理法律、法规；前瞻的物业管理理念；有效、实用的管理方法和工具
- ◆ 全面、系统、科学的物业管理体系，全方位、多角度让人与事完美结合，引导您如何开展物业管理服务工作，实现其价值



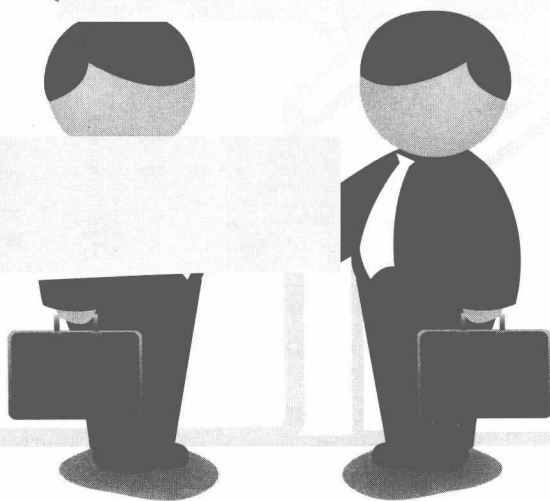
广东省出版集团
广东经济出版社

 轻轻松松管物业

新

物业管理处 与业委会运作

张野 邵小云 编著



廣東省出版集團
廣東經濟出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理处与业委会运作 / 张野, 邵小云编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 10

(轻轻松松管物业系列丛书)

ISBN 978-7-5454-0333-6

I. 物… II. ①张…②邵… III. 物业管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 181334 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.25 2 插页
字数	209 000 字
版次	2009 年 10 月第 1 版
印次	2009 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0333-6
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

小区是作为城市建设中的一道靓丽的风景线而示人的，在这道风景线的背后就是现代房地产业不可或缺的物业服务与管理。物业服务与管理可以使城市更美丽，居住更舒适，生活更方便。

在物业服务与管理中，各个项目的管理是物业服务企业成功运营的关键所在，而物业管理处是物业服务企业的派出机构，是物业项目的现场办事机构，主要负责提供日常的物业服务与管理。管理处直接面对业主和物业用人，处于管理服务的第一线，在管理中起着执行实际操作和协调的作用。

物业服务与管理在我国经过20多年来的探索和实践，无论在理论方面还是在实践经验方面都有了很大的发展，逐渐形成了一整套完善且自成体系且行之有效的物业管理办法。但是，物业服务与管理的一些基本矛盾仍然存在，如专业化和规范化程度低、公信力缺失、管理不规范、服务不到位、业主投诉呈上升趋势、物业服务合同纠纷时有发生等，影响着社区安定。

为了解决这些问题，我们策划、编辑了“轻轻松松管物业”丛书，丛书着眼于物业项目的管理，从物业管理处各项业务的运作出发，关注日常物业管理与服务执行的实际操作。

物业管理处业务运作的首要任务是做好自身的管理，其次才是业户服务、安全防范、保洁绿化、设施设备保全等，所以，一开始我们针对这些业务策划编辑了五本有关物业管理的书籍：《物业管理处与业委会运作》、《物业管理处业户服务管理》、《物业管理处安全防范管理》、《物业管理处保洁与绿化管理》、《物业管理处设施设备保全》，但在编辑的过程中我们发现一些特殊类型的物业，如写字楼物业、酒店物业、医院物业、商场物业等的管理也相当重要，这些物业管理与小区物业的管理有一些共同之处，同时也有其个性化的特点，因而我们又策划编辑了一本《特殊类型物业服务与管理》，为这些特殊类型的物业管理提供相应的指导。

该丛书突出的特点就是以管理理念、方法贯穿全书，同时提供大量实用的、可操作性强的管理制度、文本和表单。它是一套专为物业服务从业人员度身定制的可随时翻阅的案头手册，既适合作为物业管理培训机构的教材，也适合作为物业管理人员提升服务水平的参考读物。

本书由原香港戴德梁行物业管理有限公司驻场经理、深圳市中太物业管理有限公司高级顾问张野、邵小云编著，同时参与编写和提供资料的有刘建伟、刘海江、刘勇君、宁小军、李建华、姚根兴、罗伟钊、周波、段利荣、李先良、伍拥军、危先良、翁胜乐、赵建学、高琨、魏桥斌、黄河、佰伟、张伟、张敏、林红艺、白明宽、王长友、滕宝红等。

在编写过程中，得到了深圳市中太物业管理有限公司(www.ztwygl.com)的大力支持和帮助，提供了大量的参考文本和物业管理服务图片，同时，本丛书的编写还参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中主要参考文献已附于书后，但仍恐有疏漏之处，敬请谅解！



第一章 物业的管理机构

第一节 物业与物业管理	2
一、物业与物业区域	2
二、物业管理	4
第二节 物业管理机构	13
一、房地产开发企业	13
二、物业管理者	14
三、业主大会和业主委员会	14
四、物业管理相关机构	14

第二章 物业管理处运作

第一节 物业管理处组建	18
一、物业管理处架构	18
范本01：某物业管理处组织架构	20
范本02：某物业管理处组织架构	21
二、管理处人员配备	21
范本03：某物业管理处人员岗位编制	28
三、管理处物资配备	38
范本04：某管理处管理用房与员工宿舍安排	39
范本05：某物业管理处装备配备	40
四、物业管理制度和档案建立	43

第二节	管理处员工的管理	45
一、	员工招聘	45
	范本06：某物业管理处人员招聘要求	46
二、	员工培训	50
三、	员工绩效考核	53
	范本07：管理处绩效考评方案	54
	范本08：员工岗位月考核成绩汇总表	60
	范本09：员工岗位年度考核表	60
	范本10：部门月考评分数统计表	61
	范本11：部门(半)年度考评分数统计表	61
四、	员工的激励	62
	范本12：奖罚条例	63
第三节	管理处财务管理	67
一、	管理处财务工作内容	67
二、	物业经营管理收入	68
三、	物业管理费的收缴和追讨	71
	范本13：物业管理服务收费公示栏	73
	范本14：委托银行代收款协议书	75
四、	物业管理资金的使用	83
五、	物业维修基金的使用和管理	87
六、	向业主公布财务报告	90
第四节	日常物业管理的开展	91
一、	前期介入	91
二、	业主入住	93
三、	二次装修管理	94
四、	业主投诉处理	96
五、	安全管理	97
六、	车辆及交通管理	99
	范本15：物业区域车辆交通管理规定	100

范本16：停车场(库)管理规定	104
七、消防管理	105
八、物业绿化与养护	107
九、环境卫生管理	110
范本17：环境管理的具体措施及工作标准	113
十、机电、智能化等设备设施的管理	116

第三章 业主委员会运作

第一节 业主与业主委员会	120
一、业主及其权利和义务	120
二、业主大会	121
范本18：第二次业主大会公告	123
范本19：_____物业管理区域业主大会决议	125
三、业主委员会	126
第二节 业主委员会成立	130
一、首次召开业主大会并成立业主委员会	130
范本20：上海市业主大会议事规则 (试行示范文本)	141
范本21：某住宅区业主公约范例	148
范本22：关于召开业主大会会议的通知	159
二、业主委员会委员的更改	166
三、业主委员会换届选举	167
第三节 业主委员会工作内容	170
一、制定业主委员会章程	170
范本23：深圳市某物业业主委员会章程	172
二、建立工作制度和工作计划	177
范本24：业主委员会_____年度工作计划公告 ...	178

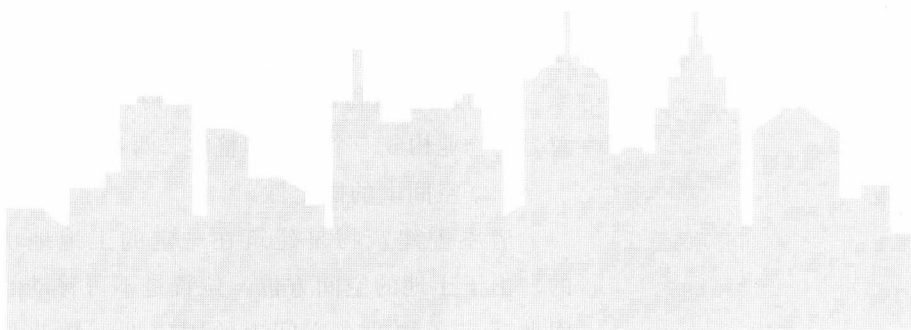
三、召开会议	178
范本25：×××区第二届业主委员会会议纪要	179
四、实施日常工作	180
五、行使监督、检查职能	184
六、选聘、续聘与解聘物业服务企业	185

第四章 物业管理处与业委会关系

第一节 物业管理处与业主委员会的关系	192
一、业主委员会与物业管理	192
二、业主委员会与物业管理处的关系	194
第二节 物业管理处与业主委员会的有效沟通	196
一、必须进行沟通的事项	196
二、有效沟通的原则	200
三、有效沟通的方式和种类	200
范本26：物业管理处与业主委员会 沟通、协调规定	202
四、沟通时应注意的事项	204
参考文献	205

第一章

物业的管理机构



第一节 | 物业与物业管理

一、物业与物业区域

(一) 物业

所谓物业，是指已建成并具有使用功能和经济效益的各类供居住和非居住的房屋，以及与之相配套的设备，包括市政、公用设施，房屋所在的土地与附属的场地、庭院等。总的来说物业是指购房业主所拥有的物质产业的总称。该词译自英语property或estate，由香港传入沿海、内地，其在国外，特别是在东南亚地区，它是作为房地产的别称或同义词来使用的。



1. 物业的特点

物业有别于其他商品，它具有许多独特之处，主要包括以下几个方面：

(1) 构成上的整体性。

已建成的物业由土地及地面上的建筑物构成。土地是建筑物的载体，建筑物是物业构成的要素，物业是建筑物与土地的统一构成体，建筑物总是与物业构成一个有机的整体，两者缺一不可。

(2) 空间上的固定性。

房屋等建筑物是建筑在一定的土地地块上的，由于土地的空间方位、位置是不可移动的，因此决定了物业在空间上的固定性。物业具有“不动产”的性质，所以使物业与其他商品区分开

来,成为一个特殊的商品领域。

(3) 时间上的长期性。

物业的使用寿命具有长期性,房屋是一种耐用消费品,现代建筑技术与材料使物业可以使用几十年甚至上百年。构成物业的土地使用权也具有长期性,其物权关系可以延续一代人甚至几代人。

(4) 形式上的多样性。

建筑物的功能、位置、环境条件的不同,形成了物业形式的多样性。从用途上看,物业有居住、生产、办公、娱乐等用途;从特点上看,物业有结构、材料、装饰、布局、风格等不同的特点。因此,要对不同特点的物业进行有针对性的管理。

(5) 经济上的商品性。

房屋是建筑在一定区域上的劳动产品,凝聚着设计、施工和管理人员的劳动,因而形成了它内在的价值和使用价值。因此,物业具有商品属性,有其价值和使用价值,可以用来交换。由于土地是构成物业不可缺少的要素,而土地供应又相对短缺,对土地的需求随着社会发展和人口的增长又在不断地增加,因此物业具有保值、增值的性质。

2. 物业的类别

物业根据其用途可分为:住宅、写字楼、商场、酒店旅馆、工业厂房等。

(二) 物业区域(物业小区或物业辖区)

物业区域是指由一种或几种物业,一栋或数栋房屋及其附属设备、相关设施组合在一起构成的一个自然街坊或封闭小区。一般情况下其附属的共用设备设施不能分割,从而组合成一个相对独立的物业管理单位。

1. 物业管理区域划定的条件

物业管理区域是一个由业主委员会管理的物业范围,它的划定有以下几个条件:

(1) 原设计构成自然街坊和封闭小区。自然街坊是城市建设中自然形成的相对独立的居住区。近年来房地产开发中形成的居住小区,一般由4~5个住宅组群组成,用地一般为15~20公顷,建筑面积15万~20万平方米。按照政府有关建设小区规划的规定,小区要配置居委、学校、托

儿所、幼儿园、文化活动室、综合商店、自行车棚等公共设施项目。小区水、电、煤等公共设施相关程度高，在开发时要一起建成，一起交付，再让居民入住。这种小区，大都实行封闭管理，称为封闭小区。一个封闭小区划为一个物业管理区域，有利于对房屋及相关设施的管理。

(2) 物业管理区域的范围，由区、县房地产行政管理部门按照楼宇与附属设施的相关情况（可以是一栋或几栋大楼，也可以是一个楼宇群体）进行适当的调整划定，并且在划定后应及时通知有关街道和已进行管理的物业管理公司。区、县房地产行政管理部门应在辖区地图上予以注记，一经划定，如无特殊情况，不得作任意改动。这样，物业管理区域范围就会相对固定，有利于业主委员会和物业管理公司管理上的稳定性和延续性。

2. 非物业管理区域的物业

对于与公共设施相关联系但不是很紧密的房屋，或只有一个或少数几个业主的单幢房屋，或没有划入物业管理区域之内的房屋，业主可以自行负责房屋管理，或委托物业管理公司实施专业化的物业管理。

对于一些单位如机关、企业、学校等筹建在单位内部或外部的职工住宅，形成不了住宅小区，也没有委托房管部门管理的，也可以成立由业主或使用人组成的管理房屋小组，与原单位的总务后勤部门配合，实施物业的管理，或委托物业管理企业实施专业化的物业管理。

二、物业管理

物业管理是指业主通过选聘物业服务企业，由业主和物业服务企业按照物业服务合同约定，对房屋及配套设施设备和相关场地进行养护、管理，从而维护相关区域内的环境卫生和秩序的活动。

（一）物业管理的内容

物业管理的主要工作内容包括以下几个方面：

(1) 维护物业管理区域内的规划不受破坏。

物业管理的首要任务之一，就是维护物业管理区域内的规划不受破坏，按照规章制度制止各种违章行为，禁止私搭乱建，督促指导业主和物业使用人执行城市规划法。

（2）房屋装修监督管理。

房屋装修的规划、设计、施工由房屋使用人负责处理时，物业管理公司应加强对装修行为的监管，监督装修设计图纸或作业是否构成对物业结构的损坏，并监督施工人员是否违章作业，发现违章行为要及时纠正，并对装修后的房屋予以检查验收，以确保房屋结构不受损坏，保证房屋安全质量。

（3）房屋维修与修缮。

房屋的维修与修缮是物业管理的重要环节，是物业管理常规性的服务与管理内容。及时准确地了解和掌握房屋的结构、施工质量、完损等级、设备状况，切实加强房屋的技术管理，并经常、及时地对房屋进行维护和修缮，对保护和提高房屋的完好率，尽可能地延长其使用寿命，提高其使用价值，是具有重要意义的。

（4）设备设施的管理及维修养护。

设备设施的管理及维修养护也是物业管理的常规性服务与管理内容。物业的设施设备的配置越来越齐全，越来越先进，当然也更复杂。物业服务企业要保证设备的正常运行，能使设备物尽其用，实现物业保值增值，就必须建立完善的规章制度，对基础资料、设备运行、设备维修、设备能源管制和安全操作进行全面的管埋。房屋设施与设备的管理，是技术含量较高的管理，管理的好坏直接影响到物业服务企业的形象。

（5）安全保卫与消防。

物业管理区域内的安全保卫与消防工作，是涉及到社区公共安全的重要工作之一。物业服务企业应该在公安部门和消防部门的指导和配合下进行安全保卫与消防工作，其工作重点是防火、防盗、防交通事故、防意外伤害。

（6）保洁管理。

在物业管理区域里，整齐、清洁、优美的环境会给人带来舒适感，因而，清洁、优美的环境成了物业管理区域文明程度的象征。物业服务企业一般可通过宣传教育、监督治理和定时清扫，达到保护物业区域环境的目的。

（7）环境保护。

物业服务企业在保护与治理环境中责无旁贷，其既要保护环境不受

污染和破坏，又要勇于依法制止破坏环境的行为，及时将已排放出的污染物加以处理，从而创建整洁、舒适、优美、文明的生活环境。

（8）绿化管理。

绿化管理的前提是绿化意识。物业服务企业要增强绿化意识，合理投入人力、物力和财力，加大宣传的力度，加强物业内的绿化管理，扩大绿地面积，提高绿地标准。

（9）车辆管理。

车辆是人们出行的代步工具。现在私家车越来越普及，因此搞好物业管理区域内的车辆交通管理，保证车辆存放安全，道路交通通畅，意义重大。

（10）综合管理。

综合经营服务是指具有多种有偿服务形式的经营方式，包括衣、食、住、行、玩各个方面。物业服务企业应在场地、人员、资金许可的前提下，有计划地不断开发服务项目，最大限度满足社区居民的需要，同时提高企业的经济效益。

（二）物业管理的目标

物业管理的奋斗目标主要体现在以下四大方面：

1. 为业主服务，使物业保值、增值

物业管理是受业主委托的经营管理行为，其行为的方向除了为委托人创建一个合适的“安居乐业”环境外，就是要保护业主、使用人的合法权益。物业管理的优点就在于通过精心的策划和良好的服务，能改善物业的内外环境，提升物业的使用价值和经济价值，也就是使物业既能保值，又能增值。

2. 营造良好的“安居乐业”的环境

物业管理的全部活动都应环绕一个中心，也即“安居乐业”，具体地说就是为市民创建一个“整洁、文明、安全、方便”的生活和工作环境；或者说是提供一个有利于生存、发展、享受的环境。并且要随着物业管理业务的拓展和管理水准的提高，根据每一小区的具体情况和业主要求提高服务水准、拓展服务范围。居住区域应要求舒适、安静、温馨、优雅，要求增添文化和艺术氛围等。办公和商务区域则强调高效、周到和形象，要求提供现代化的商务服务和智能化管理等。

**温馨点拨：**

物业管理应该是：第一是服务，第二是服务，第三还是服务。服务体现了物业管理的宗旨和基本属性，物业管理只有以服务为中心，开拓各项业务，才具有无穷的活力。

3. 为社会服务，使家庭、经济、社会、环境协调发展

以经济稳步增长为基本特征的中国现代化进程，对住宅建设需求巨大、城市建设任务繁重、生产经营用房急骤增加、人民群众安居乐业要求提高。这种状况，对物业管理的需求不言而喻。管理好这些物业，使家庭、经济、环境和社会协调发展，是物业管理者的责任和宗旨。

物质文明与精神文明的程度，是衡量一个国家、一个地区现代化和发达程度的标志。物业管理是城市建设的窗口，是城市管理现代化的重要标志。通过物业管理，可推动和协调物业内的业主和租户之间的人际关系，建立起互利互惠、和睦共处的邻里关系，使物业这类贵重资产和高价商品得以发挥最大的效益。

4. 为企业服务，提升企业的形象

物业服务公司是有偿出售智力和劳务的经营型企业，获取利润是其生存的基础，也是发展的需要。

物业管理公司要求生存和发展，在管理体制上就要严格按现代企业制度办事，在运行机制上要实行独立自主、自负盈亏、自主经营、自我发展的道路。但是，物业管理公司所赚取的利润不是暴利，只能是微利，一旦失去用户的信任，也就会失去生存和发展的基础。

**温馨点拨：**

物业管理的对象是物业，服务对象是人，是集管理、经营、服务为一体的有偿劳动，实行社会化、专业化、企业化经营之路，其最终目的是实现社会、经济、环境效益的同步增长。

（三）物业管理的原则

物业公司是一种服务型企业，它不仅具有独立的法人资格，又是自负盈亏、独立经营、独立核算的企业。居住小区物业管理的目标，应密切联系服务与经营来确定。为此，它遵循的主要原则应该有以下几个方面：

1. 业主自治与专业管理相结合的原则

这一原则可规范业主与物业服务企业间的关系，划清业主与物业服务企业的地位、职责、权利和义务，其具体要求包括：

（1）业主自治管理。

业主自治管理的立足点是保护业主的合法利益，包括业主的个体利益和整体利益，并协调好相互间的关系。业主自治管理是指业主在物业管理中处于主导地位，但这并不意味着业主直接实施管理，而是通过合同的形式委托物业管理企业实施各项具体管理实务。

业主自治管理的权利和义务为：

①权利：决策、选聘、审议和监督权。

②义务：履行合同、公约和规章制度、协调各方关系。

（2）专业化管理体现在以下几个方面，如表1-1所示：

表 1 - 1 专业化管理

序号	体现内容	
1	专业机构	有专门的组织机构，如管理公司、专业服务公司和公司内部的各种专门机构来实施各种服务项目，分工合作，提高效率
2	管理人员	有专业管理人员和工程技术人员，这些人员还要经过规范化的培训和考核，取得岗位资格证书，以保证服务质量和树立良好的行风和职业道德
3	专业设备	有现代化的各种专业设备，这是专业管理的物质保证，并与物业的档次相适应，逐步向智能化方向发展
4	管理制度	有科学的、规范化的各种管理制度和工作程序、流程图，保证专业化管理的正确实施