

★ 全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）
★ 全国地产·物业管理标准化就业培训教材



WUYE JINGLI GUANLI SHOUCE

物业经理 管理手册



靳玉良 梁芬莉◎主编

就业导向+岗位须知+职业素质+从业技能+技能测试



 中国时代经济出版社

★全国通用职业（就业
★全国地产·物业管



WUYE JINGLI GUANLI SHOUCE

物业经理 管理手册

靳玉良 梁芬莉◎主编



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

物业经理管理手册 / 靳玉良, 梁芬莉主编. — 北京:
中国时代经济出版社, 2012.3
全国通用职业(就业)技能培训工具库(丛书)
ISBN 978-7-5119-0653-3
I. ①物… II. ①靳… ②梁… III. ①物业管理—岗位
培训—手册 IV. ①F293.33-62
中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第269097号

书 名: 物业经理管理手册

作 者: 靳玉良 梁芬莉

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里25号

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 68320825 83910203

传 真: (010) 68320634 83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 230千字

印 张: 12.5

版 次: 2012年3月第1版

印 次: 2012年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0653-3

定 价: 29.80元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）

工作指导委员会

顾 问：（按姓氏笔画排序）

于法鸣 王英才 王锡赞 马永堂 刘 康

宋 建 李公达 张 斌 陈 宇 季 琦

易发久 党晓捷 曾湘泉

主 任：周怀军

副主任：滕宝红 张海让 霍 红 刘光生

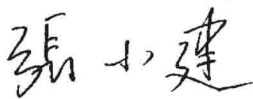
序 言

在我国步入“十二五”发展时期后，加强职业培训，不仅对推进素质就业具有积极作用，并且对培养技能型创新型人才具有重要意义。加快实现经济发展方式的转变，要求将科技进步和提高劳动者素质作为经济发展的内生动力，进一步凸显了加强职业培训的重要性和迫切性。

2010年10月，国务院发布《关于加强职业培训促进就业的意见》，提出“大规模开展就业技能培训、岗位技能提升培训和创业培训，切实提高职业培训的针对性和有效性”的要求，贯彻实施这一文件成为新时期做好职业培训工作的主要任务。而做好职业培训工作，必须从人力资源市场的实际需求出发，以就业为导向，开发符合岗位需要的课程体系，着力提高劳动者的实际技能。为提高大中专院校毕业生的就业能力和促进他们更好地实现就业，要求研发针对性和应用性更强的培训内容和方法，开发一批以职业能力为本位，以院校学生为主体的职业培训教材。这些教材既要有基础性技能内容，又要具有发展性开放性；既要让大中专院校学生增强求职就业和胜任岗位的能力，又要让他们增强职业生涯发展提升的能力。

“全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）”的最大特点，就是努力实现以就业为导向，突出实用性和专业性，重点培养学生的技术运用能力、岗位从业能力和职业发展能力。其内容尽求符合职业培训与职业教育改革的发展方向，尽求符合企业实际和人力资源市场需求，由此形成一套具有较强实用性特色的教材。

期望这套丛书能为广大的大中专院校学生实现素质就业加油助力，为实现新时期职业培训的目标任务作出积极贡献。



中国就业促进会会长

二〇一一年五月

前 言 >>>>>>

为认真落实《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》、《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的要求,全面提高劳动者职业技能水平,加快技能人才队伍建设,国务院办公厅发布了“国务院关于加强职业培训促进就业的意见”国发〔2010〕36号文件,指出:

“……(四)大力开展就业技能培训。要面向城乡各类有就业要求和培训愿望的劳动者开展多种形式就业技能培训。坚持以就业为导向,强化实际操作技能训练和职业素质培养,使他们达到上岗要求或掌握初级以上职业技能,着力提高培训后的就业率……

(七)大力推行就业导向的培训模式。……引导职业院校、企业和职业培训机构大力开展订单式培训、定向培训、定岗培训。面向有就业要求和培训愿望城乡劳动者的初级技能培训和岗前培训,应根据就业市场需求和企业岗位实际要求,开展订单式培训或定岗培训;面向城乡未继续升学的应届初、高中毕业生等新成长劳动力的劳动预备制培训,应结合产业发展对后备技能人才需求,开展定向培训。”

同时,“十二五规划”也提出了改造提升制造业、培育发展战略性新兴产业、加快发展服务业的构思。

根据国务院关于加强职业培训促进就业的意见,结合“十二五规划”,我们组织相关专家和一线从业人员,编写了一套“全国通用职业(就业)技能培训工具库(丛书)”系列丛书。

“全国通用职业(就业)技能培训工具库(丛书)”系列丛书设置五大模块,由“就业导向+上岗须知(岗位须知)+职业素质(管理常识)+从业技能(管理技能)+技能测试”构成,内容

基本涵盖了从业人员上岗就业应知应会的基本知识和技能。

“全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）”系列丛书主要包括制造业、酒店业、餐饮业、零售业、物业、家政业、汽车服务业等行业的上百个岗位，从基层岗位和管理岗位两个不同层面进行了编写，基层岗位重点是讲解从业人员的基本技能，管理岗位重点是突出从业人员的管理技能。

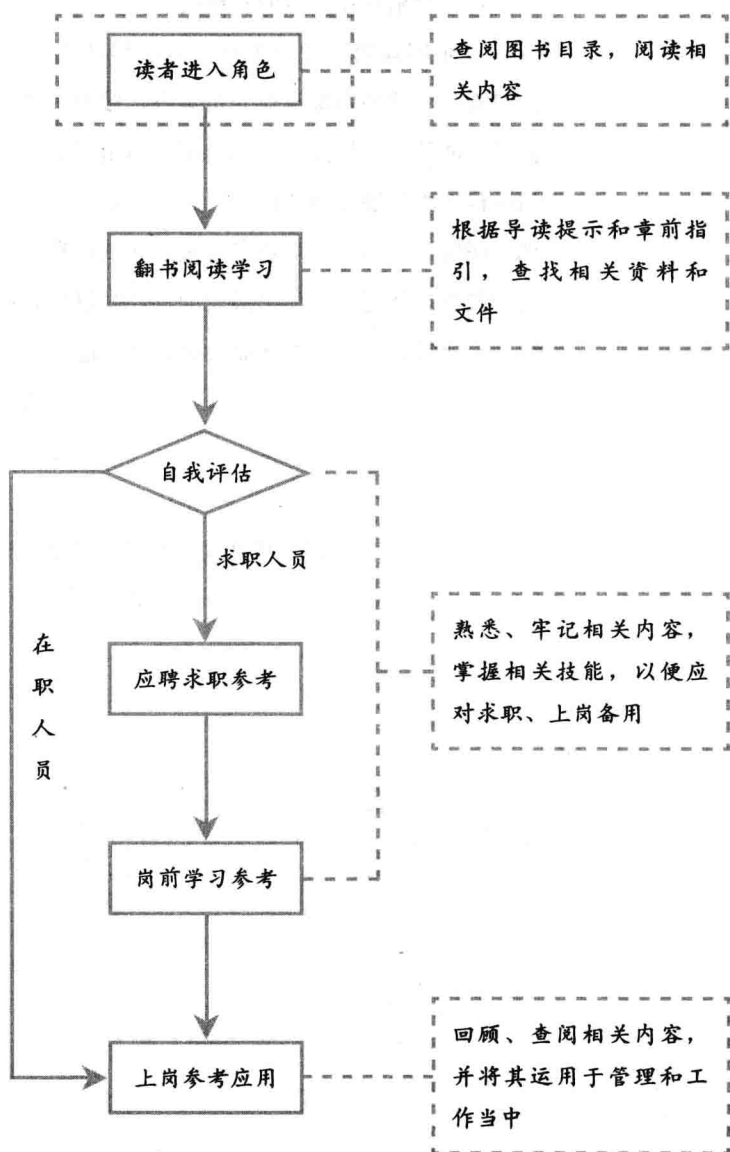
“全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）”系列是针对服务和管理岗位从业人员量身定做的一套就业从业技能和管理提升技能的实操性读本。本丛书既适用于职业院校、企业和职业培训机构大力开展订单式培训、定向培训、定岗培训、劳动预备制培训，同时，也适用于从业者通过自我阅读和学习，提升自己的从业技能和管理技能。本丛书最大的特点就是以就业为导向，突出实用性、专业性，重点培养从业人员的技术运用能力和岗位工作能力。

全国通用职业（就业）技能培训工具库（丛书）

编 委 会

二〇一二年一月

图书阅读索引 >>>>>



目 录 >>>>>>

导 读 就业导向的岗位培训

一、何谓就业导向	2
二、部门经理来自哪里	2
三、为何需要就业培训	3
四、就业导向学习内容	4

第一部分 岗位须知

须知 01 岗位职责	6
一、物业管理管什么	7
二、物业经理的工作内容	8
须知 02 岗位要求	10
一、要有分工、授权、平衡意识	11
二、要有务实的精神	11
三、要学法、懂法和守法	11
四、要有良好的沟通能力	12

第二部分 管理常识

常识 01 有效的领导	14
一、物业经理是领导者	15
二、成功领导者的特征	15

三、领导能力培养	16
常识 02 有效授权	21
一、哪些工作可以授权	22
二、授权要素构成	22
三、授权误区	24
四、有效授权技巧	26
常识 03 指示与汇报	28
一、听上级的指示	29
二、给员工下指示	30
三、向上级汇报工作	31
四、听取下属的汇报	34
常识 04 有效的沟通	36
一、什么是沟通	37
二、沟通的方法	37
三、有效沟通的障碍	38
四、特殊的沟通技能：倾听	39
五、沟通中的反馈技巧	41
六、主动沟通的时机与内容	43

第三部分 管理技能

技能 01 员工管理	48
一、管理内容	49
二、人员数量确定	49
三、人员招聘——选才	52
四、员工培训——育才	56
五、进行绩效考评	64

技能 02 客户服务管理	90
一、构建服务平台——客户服务中心	91
二、建立细致完整的档案管理系统	95
三、设计客户服务流程	98
四、建立信息反馈系统	102
五、客户投诉的处理	103
六、客户走访回访	110
技能 03 安全管理	118
一、物业安全管理的内容	119
二、物业安全管理的指导思想	119
三、要落实好五项工作	120
四、物业安全外包的控制	124
五、对护卫工作的监控	127
技能 04 环境管理	128
一、环境管理的工作内容	129
二、环境管理方法及控制过程	129
三、保洁绿化外包管理	132
技能 05 设备、设施维修养护	137
一、设备管理服务内容	138
二、机电设备日常维护和保养	138
三、设备安全管理	142
四、技术档案资料管理	143
五、房屋本体及附属设施的定期维护	144
六、小型增加改造工程（包括装修工程）的管理	145
技能 06 物业服务收费管理	147
一、物业服务收费纠纷的产生原因	148
二、使物业费易收的管理措施	149
三、物业服务收费的催缴	150

技能 07 物业管理风险防范	157
一、物业管理风险的类别	158
二、风险来源	160
三、风险防范的对策	162
技能 08 文书写作技能	169
一、工作计划	170
二、工作总结	174
三、通知	179
技能测试	181
参考书目	184

导 读

就业导向的岗位培训

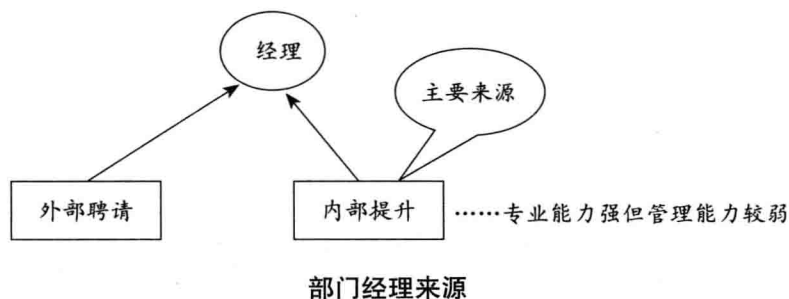
《国务院关于加强职业培训促进就业的意见》明确提出职业培训要以“就业导向”“技能为本”为要求，努力实现“培训一人，就业一人”和“就业一人，培训一人”的目标。

一、何谓就业导向

就业导向就是指培训工作要以“就业”为目标，适应社会产业结构和职业结构的变化，满足用人单位对生产、服务、管理第一线技术技能型人才的需求，实现个人的就业愿望。实施就业导向，也就是要实现真正的大众化教育，谁想学谁就可以学，想学什么就可以学什么，想什么时候学就可以什么时候学，想到什么地方学就可以到什么地方学。

二、部门经理来自哪里

中小企业的部门经理大多由本部门的员工提升而来，也有的从外部聘请而来。但高层管理者更倾向于从员工中提拔优秀人员来担任。



那么，哪些人更受管理阶层的青睐呢？拥有良好的工作记录和对管理工作有兴趣的员工更容易受到青睐！当然，并不是所有的优秀员工都可以成为优秀的主管，因为拥有高超技术技巧的人不一定

拥有管理他人的技巧。

三、为何需要就业培训

一般人常常高估自己的能力，一旦登上人人称羨的部门经理宝座，却又不免要感叹“经理难为”。

（一）管与被管差异大

几乎可以说，没有人愿意被人管，被管的滋味并不很“舒服”。然而，身为部门经理，要管人管得恰到好处，让下属“服服帖帖”，毫无怨言地追随你，自然不是一件容易的事情。

作为部门经理，或许有少许的特权，凡事较受礼遇，但是，为了那点“特别”的身份，经理却要付出更大的代价。因为，有许多人盯着经理呢，经理的行为下属会效仿，所以，经理的行为必须格外拘谨和约束。

其实，经理所以位尊权大，除了他的能力较一般下属较强之外，最重要的是他所肩负的责任“相对”沉重。权与责本是事之两面，权越大，责就越重；反之，责越多，权就越大。因此，部门经理一旦犯错，自然受到较多的指责。

（二）随时要待命应召

通常来说，部门经理是个随时“待命”的人。只要部门一有状况发生，部门经理是第一个被通知，同时要火速赶到现场的人。所以，部门经理是随时有任务在身的人，统一调度人手与资源、迅速处理问题与危机，是其责任所在。因而，部门经理是不可能因“下班”而将事情完全搁置一旁的人，他必须随时待命应召。

（三）基本信条：耐烦、耐心又耐怨

部门经理做事不可能一了百了，只要职务在，就不得轻闲，必然会有纷至沓来的事“烦”他，他必须有耐心去应付这些烦杂琐事，做经理的人如果没有这样的认识，则必然不能胜任经理一职。

（四）要透过别人来成事

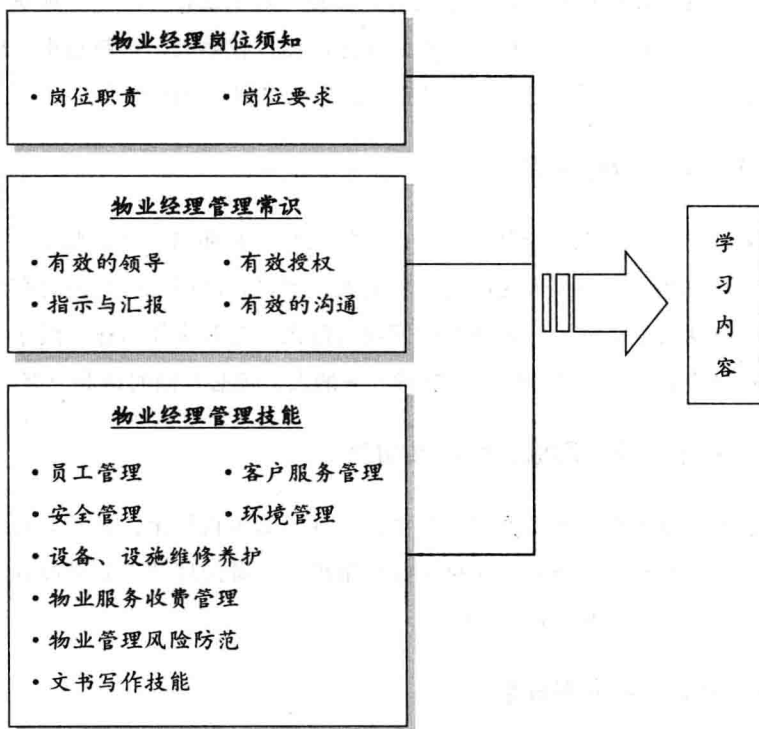
部门经理最重要的功能就是让大家“群策群力，以竟事功”，而不需事必躬

亲，事事明察。作为部门经理，对下属必须有“你办事，我放心”的授权胸襟，则上下会交融一体，大家自然同心。

许多经理是由优秀员工升级而来，由于一向为人作嫁衣，本着苦干实干的精神，事必躬亲，而不懂得“透过别人来成事”。其实不然，部门经理是个带兵官，他要善用他所拥有的资源，他的“成事”心远比“做事”较重要得多。他必须洞悉人性，知人善任，使任务圆满达成。我们甚至可以说，经理最大的责任就是让一群乌合之众变成百万雄师的“领导”功夫。

四、就业导向学习内容

现在，你一定知道做一个部门经理并不容易，许多能力或许你还不具备，而既为经理，绝不能停滞不前，而要努力提升自己的能力来领导部门工作。本书充分地介绍作为物业经理所需要学习的三大模块，如下图所示：



就业导向学习的三大模块

第一部分

岗位须知