

WUYE GUANLICHU ZHUREN  
ZHIYE JINENG TISHENG SHOUC

# 物业管理处主任 职业技能 提升手册

赵向标 廖小斌◎编著

- ▶ 物业经典 管理标杆
- 帮您成就项目管理
- ▶ 项目管理 操作范本
- 助您获取物业管理精髓



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 物业管理处主任 职业技能提升手册

赵向标 廖小斌 编著



机械工业出版社

本书系统地讲述了物业管理处主任的实操技能，是一部融理论性、实用性、专业性为一体的物业管理工具书，具有极强的实用价值。

本书围绕物业项目的整体运作设置了 10 章内容，从物业管理项目投标策划与实施、项目全流程管理、项目常规管理，到客户服务、品质管理、成本管理、经营管理、顾问管理、财务管理及项目创优，提供了物业管理各项工作、各个环节的管理要点和基本思路，突出了各工作模块管理处主任应重点掌握和提升的实操技能。并附加典型案例以资借鉴，对全面提升物业管理处主任的管理服务水平有积极的作用。

本书不仅可以作为物业管理处主任的培训教材，也是物业服务企业中高层管理人员和项目经理必备的案头工具书，还可作为大专院校物业管理专业的教学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

物业管理处主任职业技能提升手册/赵向标，廖小斌编著. —北京：  
机械工业出版社，2013.9

ISBN 978-7-111-43327-9

I. ①物… II. ①赵… ②廖… III. ①物业管理—手册 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 158413 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：何月秋 高依楠

封面设计：鞠 杨 责任印制：张 楠

唐山丰电印务有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·22.5 印张·557 千字

0 001—3 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-43327-9

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面防伪标均为盗版

编辑热线：(010) 88379732

## 前 言

物业管理行业的整体运作，是以物业服务企业管理众多的物业管理区域为其表现形式的。对物业管理区域，行业同仁多俗称其为“管理处”，有时也赋予其一个雅称——“物业管理项目”。而物业服务企业派出的物业管理区域负责人，也因此被冠以“管理处主任”或“项目经理”的称谓。经过 30 多年的实践，行业日益达成共识：物业项目是构成整个物业管理行业大网的纽结，加强物业管理必须从强化项目管理入手。管理处主任是最重要的现场管理者和统筹者，其综合素质与执业能力对项目管理服务水平有着重大影响。管理处主任只有具备扎实的物业管理知识、良好的实践经验以及较强的经营管理能力，才能保证物业正常使用并使物业保值、增值。而获得这些知识、经验和能力，必须经过系统的、有针对性的学习和培训。因此，对管理处主任综合知识的培养，就成为物业管理专业人才培养的关键所在。

早在 2007 年上半年，我就萌生了为物业管理行业的管理处主任们编写一本理论与实践相结合的学习资料，开拓其视野，提高其日常工作能力的设想。但由于教学和培训组织工作繁忙之故，未能如约完稿。后来，通过参与策划、推动广东省的项目经理职业技能培训，通过与一大批管理处主任学员的深度接触，了解了他们的工作困惑和学习阅读需求，再次激起我完成这一创作目标的冲动。于是，在 2009 年后半年，我和行业青年才俊廖小斌先生决定合作完成这一选题。经过近三年的努力，通过与物业管理行业人士的广泛交流，经过充分论证，终于编写完成了这部《物业项目管理处主任职业能力提升手册》。

本书的编写特点如下：

**内容构成全面。**本书从构思到写作，力求宏观与微观、理论与实践、实用与操作相结合，提供了物业项目管理各项工作、各个环节的管理要点和基本思路。尽管由于篇幅所限，部分内容只能以精选方式出现，但基本反映了项目管理工作的现实，对管理处主任日常工作的规范提升有积极意义。

**重点掌握突出。**本书从培养技术型、应用型人才这一目标出发，考虑项目管理实战需要，突出各工作模块管理处主任应重点掌握和提升的实操技能，使项目管理的理论知识和实践中所要解决的现实问题融为一体，有助于提高管理处主任解决焦点问题、难点问题和纠纷问题的专项能力。

**案例示范典型。**本书汇集了物业管理行业近年来真实发生的、具有典型性和代表性的案例 50 多个，罗列于各章正文之后。目的是通过分析案例发生的原因、过程、处理结果及经验教训，举一反三，为管理处主任在物业管理工作中提供更多可借鉴的成功经验，规避经营风险，提高其实战能力。

本书在编写过程中得到了深圳房地产和物业管理进修学院、深圳物业管理协会有关领导，以及许多业内知名企业、专家学者的大力支持和悉心指导，在此表示衷心的感谢！

本书的写作参考了大批文献和部分网络资料，其中主要参考文献已附于书后，部分网络资料无法查证作者和作品准确名称，以致无法按出版要求逐一罗列，恳请谅解，特向所有文献和资料的编创人员表示感谢！

赵向标

# 目 录

## 前言

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第一章 物业管理项目投标策划与实施</b> ..... | 1   |
| 第一节 物业管理项目市场调查与分析 .....        | 1   |
| 第二节 物业管理项目投标的运作 .....          | 7   |
| 第三节 物业管理投标文件的构成及编制要求 .....     | 11  |
| 第四节 物业管理方案的制订 .....            | 14  |
| 第五节 物业管理项目主任应重点掌握和提升的技能 .....  | 23  |
| 第六节 物业管理投标案例演示 .....           | 30  |
| <b>第二章 物业项目全流程管理与提升</b> .....  | 40  |
| 第一节 物业项目早期介入 .....             | 40  |
| 第二节 物业项目前期管理 .....             | 49  |
| 第三节 物业项目退出管理 .....             | 64  |
| 第四节 物业管理项目主任应重点掌握和提升的技能 .....  | 69  |
| 第五节 物业项目全流程管理案例演示 .....        | 75  |
| <b>第三章 物业项目常规管理与提升</b> .....   | 85  |
| 第一节 物业项目常规管理内容及要点 .....        | 85  |
| 第二节 物业管理项目主任应重点掌握和提升的技能 .....  | 95  |
| 第三节 物业项目常规物业管理案例演示 .....       | 119 |
| <b>第四章 物业项目客户服务与提升</b> .....   | 126 |
| 第一节 物业管理客户服务工作的主要内容 .....      | 126 |
| 第二节 物业项目客户满意度调查 .....          | 131 |
| 第三节 物业管理的客户沟通 .....            | 134 |
| 第四节 物业项目社区文化活动的开展 .....        | 143 |
| 第五节 物业管理项目主任应重点掌握和提升的技能 .....  | 150 |
| 第六节 物业项目客户关系管理案例演示 .....       | 156 |
| <b>第五章 物业项目品质管理与提升</b> .....   | 165 |
| 第一节 物业管理品质管理的主要内容 .....        | 165 |
| 第二节 物业服务企业对管辖项目服务品质的控制 .....   | 168 |
| 第三节 物业项目服务品质的管控与提升 .....       | 172 |
| 第四节 物业管理项目主任应重点掌握和提升的技能 .....  | 176 |
| 第五节 物业项目品质管控案例演示 .....         | 182 |
| <b>第六章 物业项目成本管理与提升</b> .....   | 203 |
| 第一节 物业服务企业成本管控概述 .....         | 203 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 第二节 物业服务企业成本的分类及测算 .....       | 206        |
| 第三节 物业项目管理处主任应重点掌握和提升的技能 ..... | 211        |
| 第四节 物业项目成本管控案例演示 .....         | 218        |
| <b>第七章 物业项目经营管理与提升 .....</b>   | <b>226</b> |
| 第一节 物业项目管理主业经营 .....           | 226        |
| 第二节 物业项目资源经营 .....             | 231        |
| 第三节 物业项目管理处主任应重点掌握和提升的技能 ..... | 235        |
| 第四节 物业项目经营管理案例演示 .....         | 237        |
| <b>第八章 物业项目的顾问管理与提升 .....</b>  | <b>245</b> |
| 第一节 物业项目顾问管理的主要内容 .....        | 245        |
| 第二节 顾问咨询作业指导内容 .....           | 247        |
| 第三节 项目经理重点掌握和提升的技能 .....       | 265        |
| 第四节 物业项目顾问管理案例演示 .....         | 277        |
| <b>第九章 物业项目财务管理与提升 .....</b>   | <b>287</b> |
| 第一节 物业管理财务工作内容概述 .....         | 287        |
| 第二节 项目管理不同阶段的财务工作 .....        | 290        |
| 第三节 项目预算管理、财务审计与内部控制 .....     | 294        |
| 第四节 物业项目管理处主任应重点掌握和提升的技能 ..... | 299        |
| 第五节 物业项目财务管理案例演示 .....         | 305        |
| <b>第十章 物业管理项目创优提升 .....</b>    | <b>313</b> |
| 第一节 创优达标的历史发展与社会意义 .....       | 313        |
| 第二节 物业管理创优达标的工作程序 .....        | 315        |
| 第三节 创优达标的“硬件”与“软件”准备 .....     | 319        |
| 第四节 物业项目管理处主任应重点掌握和提升的技能 ..... | 321        |
| 第五节 物业项目创优管理案例演示 .....         | 339        |
| <b>参考文献 .....</b>              | <b>354</b> |

# 第一章

## 物业管理项目投标策划与实施

### 第一节 物业管理项目市场调查与分析

#### 一、市场信息的搜集与整理

##### 1. 项目考察

通过实地考察特定区域的在建、待售项目的设计、外观、质量、规模，了解建设单位的资质、信誉、实力等信息。项目考察的要素如下：

- 1) 物业类型、规模及其定位（通过实地或模型、效果图、销售价格等了解）。
- 2) 所在区域及其地理位置，附近有无公司其他已签约项目。
- 3) 开、竣工时间及其开盘、入住时间。
- 4) 建设单位联络方式、背景资料及其物业管理合作意向。
- 5) 对新市场，须充分调查当地物业管理情况，包括配套法规、收费状况、物业管理消费心理、发展前景等。
- 6) 其他可在第一时间收集到的信息。

##### 2. 信息收集的途径

- 1) 实地收集新建、在建或已建物业的项目信息。
- 2) 参观各类房地产交易会。
- 3) 广告代理商、电视、广播、报纸、杂志、网络等各类媒体所发布的项目信息；国内某些专业网站刊登的一些招标信息。从发布信息到开标的时间往往都比较紧迫，企业不但要利用有限的时间勘查现场、论证项目、制作标书，还要加强与招标人的及时沟通，因此会因时间紧张而出现投标盲目的状况，企业投标的命中率较低。

4) 物业管理主管部门的推介；政府相关机构的公开信息，如各地住房和城乡建设部门定期公布的在建、待售项目情况、招投标情况等。

5) 中介机构及房地产相关行业的各类企业单位的推介；研究机构所提供的资料，如各种关于物业市场、行业的研究报告等。

6) 公私关系的熟人、朋友及已签约建设单位的推介。这种方式提供的信息更便于与业主沟通，可以直接了解招标人的招标意图和整体构想，因此投标把握性大，成功率高。

7) 客户主动联系。采取邀标方式选聘物业服务企业的，以及委托招标代理机构运作招标的一些项目，会主动邀请企业参加。要想做到这一点，需要依靠公司的品牌感召力、优质的服务和有效的宣传。

8) 参加项目的公开招投标或邀请招投标。

9) 其他途径。

此外,为了充分了解市场竞争的情况,企业还可以考察其他物业服务企业,考察内容包括公司优势分析、在管物业结构分析、多种类型物业的管理绩效比较、从事物业管理时间比较、专业化程度比较等等。政府机关、房地产管理机构、金融机构所统计、公布的资料、公报、内参等,特别是地方政府制定的行业新规定等,也在信息收集之列。

### 3. 建立信息库

除项目信息库之外,还应包括以下内容:

(1) 同行业竞争对手 包括竞争对手所取得的国家物业服务企业资质;竞争对手的社会背景,是国有企业、民营企业还是房地产公司下属的子公司;竞争对手的运作模式、经营管理特色;竞争对手所管理物业的面积、资产实力;竞争对手在业内的影响力,业主对其评价等。

(2) 房地产投资商、建设单位 对此类客户应予以充分重视,对长期合作且关系良好的建设单位应作为重点客户;有合作倾向的建设单位更是需要关注的对象;目标物业符合我们现有条件的也是建立信息库的重点。其他各类建设单位均有自己的特色,数据库中也应有反映该类企业发展目标、在建项目情况的信息。

(3) 业主(业主委员会) 该类客户的信息主要是,本公司在管项目内业主对服务是否满意,满意程度如何;业主是否有特殊服务要求,服务要求是什么;业主的文化层次、收入水平如何。并非本公司所管理服务的项目且有意向选择新的物业服务企业的业主(业主委员会),也是建立信息库时应重点考虑的对象。

(4) 各地行业主管部门及政策 各地行业主管部门及颁布的政策对于市场开拓有很大的影响,应与之积极地协调关系,加强沟通,以期获得他们的支持。信息库中应包括的信息主要有主管部门的机构设置、主要联系人员、联系方式等,每年举办什么活动,出台了哪些有关的政策与法规等。

## 二、市场调查

### 1. 市场调查的途径

1) 实地赴区域现场考察市场环境。

2) 通过互联网等多媒体手段登录相关物业管理网站了解区域物业行业市场动态。

3) 通过区域内政府相关物业房地产法律法规文件、广告、报刊杂志等了解信息。

4) 通过公司本地或者附近分公司协助了解。

5) 借助区域内物业管理协会或者房地产中介了解物业市场环境。

6) 参加各类房地产交易会,了解市场信息。

7) 通过公、私关系的熟人、朋友及已签约的建设单位进行了解。

### 2. 房地产行业动态关注事项

1) 房地产行业一级市场土地出让情况,包括土地出让数量及其规划用途、土地价格、土地出让金收缴情况。

- 2) 本区域商品房施工面积、竣工面积、销售面积、销售金额、空置面积及结构。
- 3) 本区域房地产价格走势,不同位置和物业类型的价格情况。
- 4) 本区域主要建设单位开发销售情况,包括开发量、竣工量、销售面积及销售金额。
- 5) 三级市场交易情况。
- 6) 当地房地产业的相关政策法规。

### 3. 区域市场调查的主要内容

- 1) 地理位置和经济概况。
- 2) 水电费价格和税率标准。
- 3) 最低人工工资标准、行业平均人工工资标准、劳动力市场和社会保险等情况。
- 4) 调查本地物业管理现状,包括配套物业管理法规、收费状况、物业管理消费心理、物业服务费收缴率、物业管理发展前景等。
- 5) 本区域物业管理条例,重点关注公共水电费等费用的分摊情况、空置房的收费情况、公共维修基金的收缴方式方法等。
- 6) 关注物业服务收费办法和标准、政府指导价格、车位收费情况等。
- 7) 区域内新建、在建或已建物业的项目信息,实际物业服务收费标准及入住比例。

### 4. 全面掌握与目标项目相关的情况

#### (1) 建设单位的基本情况

1) 建设单位的资质和资历。资质佳的建设单位比较讲究商业信誉,注重品牌建设。此外,如果开发房地产项目历史较短,会存在两种情况:一是个别建设单位具有短视思想,想赚一把就走,只做单个项目;二是有些建设单位虽进入业界时间较短,但发展势头较猛。

2) 开发项目数量的多少。开发项目较多说明该公司运作效率高,注重效益;开发项目较少可能表明该公司注重积累中扩张,或效率不佳。

3) 项目质量。项目的质量关系到后期物业管理的难易程度,也是物业服务企业与业主共同关注的问题。项目质量主要包括设计、户型、材料、耐用性、安全性能等各项外在质量与内在质量标准。

4) 品牌知名度。品牌代表建设单位的实力,而建设单位的实力又是房屋品质的根本保证,购房者重视品牌选择,物业服务企业也要尽量选择注重品牌建设的建设单位。

#### (2) 物业项目的基本情况

1) 位置。住宅项目距离所在片区中心的远近等。

2) 价格。以千元以上为等级划分基础,商铺、写字楼、豪宅、普通住宅等级依次减少,价格是否有竞争优势。

3) 配套。主要指城市基础设施,包括供水、排水、供电、社会服务、文化教育、医疗卫生、文娱体育、邮电、公用绿地情况等。

4) 项目质量。是否存在漏水渗水的隐患,门窗封闭情况,内墙、地板、排水管道等是否符合设计要求等。

5) 交通状况。大、中、小巴线路数量与舒适程度,距公交站远近,站点数量。

6) 城市规划。规划期限(远期、中期、近期),规划完善程度,所在区域规划重要性程度,规划现状。

7) 项目规模。总建筑面积(在建或未建),总占地面积,户数。

8) 朝向。按方向、山景、海景、视野的不同而划分。

9) 外观。是否醒目,是否新颖,是否高档,感官舒适度如何。

10) 室内装饰。是否高档,是否实用,功能是否完善,质量是否可靠。

11) 环保。主要考虑空气、噪声、废物、废水等因素。

12) 户型设计。客厅和卧室的结构关系,厨房和厕所的结构关系,是否有暗房,实用率大小。

13) 销售情况。销售进度,销售率,尾盘状况。

14) 停车位数量。停车位数量以及业主方便程度。

15) 物业服务。主要指对服务者的要求,包括秩序维护、清洁卫生、绿化率及养护状况,物业服务费[元/(月·平方米)],是否人车分流,物业服务要求的企业资质等。

(3) 业主的基本情况

1) 收入水平。是属于高收入家庭还是属于中低收入家庭。

2) 文化水准。是高级知识分子还是中级知识分子或文化水准不高。

3) 安全需求。业主是否高度关注财产安全和人身安全。

4) 环境需求。业主是否关注优美的居住环境,对环境的维护、美化是否有高标准的要求。

5) 服务需求。是否要求全方位无缺失的服务,是否要求服务“物美价廉”,了解业主认为需要的服务项目。

6) 精神需求。是否关注住宅区内的人文环境和社区文化建设。

7) 物业保值、增值需求。业主是否高度关注物业保值、增值,以及愿望值有多高。

### 三、客户分析与竞争对手分析

#### 1. 目标客户的关注点

物业管理市场拓展的潜在客户包括两类:一是全委项目的建设单位和业主委员会,二是物业管理顾问工作所面对的建设单位和物业服务企业。市场部需根据不同项目的实际情况,尽量详尽地了解潜在客户的关注焦点及主要诉求。

(1) 全委项目建设单位的关注点

1) 物业服务企业的知名度及美誉度。

2) 物业服务企业管理团队的从业经验。

3) 物业服务企业区域市场的在管项目数量及业主服务数量。

4) 物业服务内容清单。

5) 物业服务费用的价格标准。

6) 项目空置费的收取情况。

7) 车位管理费的价格。

8) 销售配合服务内容及价格。

- 9) 物业服务企业差异化竞争优势。
- 10) 参观物业服务企业在管项目的现场展示状态。
- 11) 物业服务企业的投标方案。
- 12) 物业服务企业在招标现场的答辩效果。
- 13) 物业服务企业对建设单位的优惠条件。
- (2) 业主委员会的关注点
  - 1) 物业服务企业品牌及社会口碑。
  - 2) 物业服务企业管理团队的从业经验。
  - 3) 物业服务费价格标准。
  - 4) 对项目前期整改投入的费用总额及整改完成时间。
  - 5) 新旧物业服务企业交接的稳定性保障。
  - 6) 业主公开投票时的现场展示效果(展板、X展架、宣传页、画册、投影、电视等)。
  - 7) 参观物业服务企业在管项目的现场状态。
  - 8) 物业服务企业的投标方案。
  - 9) 物业服务企业在招标现场的答辩效果。
  - 10) 物业服务企业对业主委员会的优惠条件。
  - 11) 物业服务企业对业主维权行为的支持程度。
- (3) 建设单位或物业服务企业(顾问)的关注点
  - 1) 物业服务企业的品牌及知名度。
  - 2) 物业服务企业顾问团队的管理经验。
  - 3) 物业服务企业对被顾问公司的发展战略规划。
  - 4) 被顾问公司管理规章制度的建立及实施。
  - 5) 被顾问公司的培训体系及实施。
  - 6) 被顾问公司的VI标志系统。
  - 7) 物业服务企业对建设单位的销售配合及现场展示。
  - 8) 被顾问公司到物业服务企业现场考察学习。
  - 9) 物业服务企业的工程建议。
  - 10) 被顾问公司关于绩效考核体系的建立。
  - 11) 顾问服务价格。

## 2. 竞争对手的分析

竞争对手指的是对目标项目报有很大期望的其他物业服务企业。竞争对手可分为三类：一是多次竞争同一项目的企业；二是在本行业内具有标杆性质的企业；三是具备自有特色的企业。

市场部人员应定期收集有关竞争对手的资料，通过与竞争对手在服务模式、物业服务费用定价、谈判让利等方面进行对比及比较，更好地规划目标项目的有效谈判策略。

应每半年进行一次竞争对手的分析，分析完后提交部门经理审核，市场人员根据批复意见修订并进行资料存档，以备本部门人员或公司领导日常查阅。

### (1) 了解竞争对手的实际情况

1) 了解竞争对手的背景。要深入了解竞争对手是否与目标物业的建设单位合作过,如果合作过,合作是否愉快,是否建立了良好的合作互动关系;了解竞争对手之间的关系,是否会“共同合作”互通标价,串通一气来取得目标物业的管理权;了解竞争对手是否存在与评标小组关系良好的现象,是否会产生评分不公、“暗箱操作”的结果;掌握竞争对手的资质、管理面积、在管物业目前状况、品牌知名度、市场信誉度等基本情况;了解竞争对手对目标物业所采取的投标态度,是积极投标还是力争中标,或是试探性、练兵性投标;了解竞争对手的政治背景,是否与政府有良好的关系;了解竞争对手的社会背景,是否具有一定的社会影响力;了解竞争对手的文化背景,是否具有特定的文化模式,地域色彩是否浓厚;了解竞争对手的公司情况概述、核心理念、营销口号、服务优劣、区域优势、案例分析、本年度签约项目及重要项目介绍等。

2) 确定主要竞争对手。在市场拓展过程中,有时会出现十几家甚至更多物业服务企业共同角逐一个目标物业的情况;虽然竞争对手数量多,但要确定主要竞争对手。可以比较他们的竞争实力,找出主要竞争对手,另外还要研究其所以能构成威胁的主要原因,研究的目的是找出竞争对手能取胜的决定因素,以帮助企业制订相应的竞争策略。

### (2) 分析竞争对手的优劣势

1) 从事物业管理的时间。从事物业管理时间长,则积累经验较为丰富,但时间短并不代表没有任何优势可言。另外,境外物业服务企业入住中国内地,开拓市场,他们一般具有悠久的历史,经验、技术、模式等较为丰富。

2) 管理规模。如果竞争对手管理规模(住宅区)超过 500 万平方米,则体现了规模优势。另外,还要了解竞争对手在目标物业所在区域管理面积的最大量。有些物业管理集团已分化组合,在全国各大城市设立区域分公司,以此加强市场拓展力度。

3) 管理物业的结构类型。分析竞争对手的在管物业结构,可发现其管理优势所在。划分竞争对手的物业结构,有利于了解它的优劣势,如果能在标书中提出压倒对方的策略,就能体现本公司的优势。

物业结构类型的划分可依据企业的实际需求和惯常做法而定。一般分为以下五类:

- ① 以工业区和标准化厂房管理为主。
- ② 以政府开发的经济适用房、微利房、福利房管理为主。
- ③ 以商品住宅小区管理为主。
- ④ 以酒店、别墅、度假村、饭店等高档物业管理为主。
- ⑤ 以高档写字楼、高等级政府机关等物业管理为主。

4) 专业化程度。了解竞争对手是否有较强的技术力量,在专项设备安装、维修保养等方面是否具有一定的专业人才;了解竞争对手的专业化分工程度,以及与哪一家专业服务公司合作。

5) 综合因素。分析竞争对手的优劣势还应考虑对手的管理模式是否先进、资金是否雄厚、是否有一定的企业文化、是否建立了现代企业制度、是否注重品牌建设等因素。

总之,分析了解竞争对手的优劣势要找好参照物,或者与本公司的目前现状相比较,或者与本公司的预期目标相比较。

(3) 搜集竞争对手资料的一般性渠道

- 1) 行业报刊及网络。
- 2) 竞争对手的客户,一般为建设单位或业主委员会,可向其了解相关情况。
- 3) 各种房地产展会中有关物业服务企业的内容。
- 4) 政府相关部门及行业机构所公开或发布的物业服务企业资料。

## 第二节 物业管理项目投标的运作

物业管理项目的投标人(以下简称投标人)是指响应物业管理招标、经招标人核准参与投标竞争的具有物业管理资质的物业服务企业。

投标人应当具有相应的物业服务企业资质和承担招标项目管理与服务的能力;招标文件对投标人资格条件有规定的,投标人应当具备规定的资格条件。

### 一、物业管理投标

#### 1. 物业管理投标的概念

物业管理投标,是对物业管理投标的响应,它指的是符合招标条件的物业服务企业,根据招标文件中确定的各项管理服务要求与标准,编制投标文件,参与投标竞争的行为。

#### 2. 物业管理投标的主体

物业管理投标的主体一般是具有相应资质并能承担招标项目能力的物业服务企业或专项管理公司(以下简称投标人)。

专项管理公司通常指的是具备一定资质,能承接物业管理专项服务的专业化企业,如电梯(安装、维修)专业公司、楼宇设备专业公司、清洁卫生专业公司、园林绿化专业公司等。

就整体的物业服务项目而言,投标的主体必须是具有相应资质的物业服务企业。但由于物业管理属于综合性服务,因此,目前市场上也出现了将一个整体的物业管理项目按内容进行分项投标的情况,参与投标的不仅有物业服务企业,也有相关的专业公司。

### 二、参加物业管理投标的条件

#### 1. 法律法规规定的要求

根据相关法律、法规的要求,参与物业管理投标应当是具有相应物业服务企业资质和承担招标项目管理能力的法人企业。物业服务企业在国内从事投标业务,必须取得《企业法人营业执照》和政府颁发的《物业服务企业资质证书》。

物业服务企业的资质不同,能承担招标项目的规模也就不同,具体可参照原建设部1999年10月颁布的《物业服务企业资质管理试行办法》的相关规定。

#### 2. 招标方规定的要求

在物业管理招投标中,招标方在招标条件中除了要求投标人具备相应的物业服务企业

资质，一般还会要求投标人具有管理与投标物业类似项目的经验与业绩，并对投标人在资金、管理和技术实力，投标人的商业信誉，派驻项目的负责人，管理团队的条件，物业服务内容和服务标准，投标书的制作、技术规范 and 合同条款等方面都有明确具体的要求。

为保证投标的真实性，招标人往往还要求投标人必须交纳投标保证金，招标文件中规定了投标保证金的比例、交纳方式以及保证书的格式等。

如在某大楼的物业招标文件中就对合格的投标人作出如下规定：合格的投标人必须是具备投标条件的中华人民共和国的企业法人；必须持有物业管理行业主管部门核发的有效期内的二级以上（含二级）物业管理资质证书；经资格审查，不具备履行合同能力或不符合招标文件要求的不能参加本次投标。

### 三、投标流程简介

#### 1. 前期准备阶段

1) 获取招标信息后，市场拓展部组织人员对项目情况进行投标论证。如果论证结果认为可以参与投标竞争时，则成立××项目投标小组开展投标工作。

2) 投标小组的成员一般为，主管市场经营的副总经理任组长，市场部经理任副组长，市场部人员与其他部门抽调的有经验的骨干人员为组员。重大项目应由公司总经理出任组长。

投标小组一般下设现场踏勘组、标书制作组、答辩组等。

#### 2. 报名、踏勘阶段

1) 投标报名。到相关组织机构或部门进行投标报名，报名时应携带企业资质等招标文件中规定的材料。

2) 领取招标文件。按招标公告中载明的时间、地点，前往领取招标文件。

3) 分析招标文件。将招标文件复印下发给投标小组所有成员，并罗列出详细的问题让大家对照着分析标书。然后由招标小组集中研究招标文件，针对具体要求确定需要进一步明确的问题。

4) 选定相关人员组成踏勘小组以备踏勘现场。踏勘小组成员有标书制作组主要成员、工程与设施设备方面的专业人才、在招标物业项目方面有着丰富工作经验的项目经理等。

5) 踏勘现场。按招标方的要求与安排，踏勘小组前往项目现场进行详细的情况了解与考察。

#### 3. 成本测算阶段

投标单位应组织富有经验的财会人员和物业管理人员，根据拟承接物业的管理服务范围、类型、档次、标准等进行专题分析，作出较为精确的测算；对国家规定的管理服务单价可不必计算。在确定单价时，要从竞争战略高度和战术要求上去推敲。

#### 4. 制作标书阶段

1) 组成投标决策组。该决策组人员一般应包括公司内能够起到决策作用的人物，以便在标书编写过程中，对一些重要事项随时决策。

2) 成立标书制作小组。该制作组由市场部经理任组长,负责该招标项目的市场部工作人员,具有写作能力、工作经验并富有创意的其他部门抽调人员任组员。编写人员的挑选主要根据招标物业属于何种类型而定。

3) 确定标书制作纲要。市场拓展主管领导、标书制作组成员、现场考察人员共同研究,分析项目的定位、项目特点、管理目标、标书特殊要求等,在研究与分析的基础上,确定投标书的制作纲要。

4) 编写人员之间的分工与合作。在制作投标书之前,有关决策人员和编写人员应深入研究,确定好标书编写的整体方向,然后把目标分解到个人进行操作。

#### ① 投标书编制小组分工

a. 财务部抽调业务骨干负责开办费用、管理与服务成本、预期效益的测算。

b. 品质部抽调业务骨干负责日常管理工作方案、难点重点管理方案、管理目标、管理计划、质量保证措施、服务承诺的拟定、编制。

c. 办公室、人力资源部抽调业务骨干负责拟接项目的人员配置,设备、设施配置,以及编制投标方案资料的收集、提供。

d. 市场部抽调业务骨干负责及时全面地收集拟接项目的信息。

② 分解。投标书在招标公告发布后一般要求在较短时间内完成,一本完备的投标书基本上有几十万字,内容广泛、涉及面宽、要求高、时间短,仅靠一两个人是不可能完成的。因此,应依据投标书的整体思路,将之分解成若干块,由标书制作小组成员各自负责。其中,应有专门的人员负责测算管理与服务费用,即进行商务标的编写。

③ 协作。为了保证投标书的质量并符合招标项目的要求,一般由个人负责的某一部分标书完成之后,应相互交换进行修改、补充、完善,找到个人难以发现的问题;发现问题要及时改进,不全面的地方要及时补充、完善。

5) 统稿与排版。规定的时间内,标书编写组各成员分别完成初稿。全部稿件均交给指定人员,由其负责将所有成员的稿件进行集合,并按照规定的版式、字体等要求进行排版制作,然后形成投标书第一稿。

#### 6) 稿件讨论。

① 第一稿集合制作完成后,发放给每一位标书编写组成员,进行集中讨论,重点讨论内容的前后统一性、数据的准确性等。根据讨论意见由各成员进行修改,在规定时间内将修改稿提交专人进行集合与编制,形成标书第二稿。

② 标书编写组成员对第二稿进行讨论,重点查找编写内容是否符合招标文件的要求。如果改动内容不是很大,则由市场部负责该项目的工作人员综合大家意见进行修订;如果改动内容较大,则再分别由各编写人员进行修改,然后集合成第三稿。

7) 定稿。第三稿报公司各级领导审阅,根据领导意见再次修改后即成为投标书定稿。

8) 装订。定稿送印刷厂或标书制作公司等单位,按照要求制作相应数量的投标书,并装订成册。

### 5. 送交投标文件

全部投标文件编制好以后,投标人应按招标文件要求进行封装,并按时送达招标单位。送达之前,应按规定将标书密封;送达后应收取招标工作组织的回执。

#### 6. 接受招标方的资格审查与迎接考察阶段

1) 资格审查。投标人应按招标文件规定的要求准备相应资料,选择与招标物业同类型的物业或能充分反映企业整体优势的物业,接受招标方的资格审查。

2) 接受评标委员会的考察。考察一般有企业考察与项目考察两类。其中企业考察准备的资料包括企业资质、财务总报表、报税记录等。项目考察准备的资料包括相关管理资料、管理记录、设备房及其运行记录、监控记录、值班记录等。

#### 7. 参加开标、现场答辩和评标

投标人在接到开标通知后,在规定的时间内到达开标地点参加开标会议和现场答辩,并接受评标委员会的审核。通常答辩阶段如下:

1) 组建答辩小组。按招标文件的要求选择小组成员,一般包括物业服务企业的总经理(或董事长)、招标项目的拟任管理处主任等。

2) 答辩预演。按照招标项目的情况,设计答辩场景,组织进行答辩预演,以使答辩人熟悉答辩环节,对各种有可能出现的问题有所准备。

3) 参加答辩。答辩中,管理处主任的答辩较为重要,因为他的工作思路预示着将来的实际管理与服务效果。因此,管理处主任应对投标书十分熟悉,对本企业的情况了然于胸,对招标项目的服务方案思路清晰。

#### 8. 后续工作阶段

至此,物业服务企业的投标工作告一段落,以后的工作就是评标专家组的开标、评标、打分、公布评标结果、定标、公示、签订物业服务合同、进入项目实施管理与服务。

在这个阶段,物业服务企业只有耐心等待结果,如果未能中标,就总结经验教训以便在下次投标过程中有所借鉴,并将相关资料存档;如果中标,则积极筹备以便顺利开展服务工作,也标志着本次投标成功。投标人在收到中标通知书后,应在规定的时间内,办妥履约保证书和各项保证手续,及时与招标人签订物业服务合同。同时,投标人还要同招标单位协商解决进驻物业区域、实施前期物业管理的有关问题。

### 四、投标的组织策划

物业服务企业在获取招标信息后应组织相关人员组成投标小组,对投标活动进行策划实施,主要任务是项目分析评估、标书编制、投标策略的制订、参与现场踏勘、开标、评标、现场答辩、签约谈判等。在组织策划投标活动中,需要掌握并运用一些策略和技巧,以确保投标的成功。

1) 根据招标物业项目的情况选择企业骨干力量组成投标小组。参与物业管理招投标是企业充分展现综合实力、扩大市场影响力的渠道之一,骨干力量的选择尤其是项目负责人的选择是确保投标活动质量和效率的基础。

2) 对招标方、物业基本情况和竞争对手要进行深入细致的调查,正确地对项目进行评估,预测并降低投标的风险。

3) 正确编制标书。编制标书要根据招标文件的要求进行,在透彻掌握招标文件内容和细致深入的市场调查基础上确定管理项目的整体思路(包括物业管理工作重点、服务特色、管理目标、管理方式及实施措施等),制订物业管理方案,全面展示投标人参与

项目的综合优势。

4) 在科学分析和准确计算的前提下制订最能接近标底的合理报价。

5) 灵活运用公共关系,多渠道获取相关信息,确保报价的合理性。

6) 选择最能体现企业优势的物业作为招标方考察的对象。

7) 与招标方建立合法的沟通方式,了解招标方的需求,及时掌握投标过程中出现的变化情况,出现对不利于本企业中标的情况时要采取相应的应对措施。

8) 周密安排招标方的资格预审和评标过程中的现场答辩活动。

## 五、投标风险的防范与控制

物业管理投标的主要风险来自于招标人和招标物业、投标人、竞争对手三个方面。

由于物业管理投标是对招标的响应,招标活动中招标人和招标物业的风险也存在于投标活动中,除此之外,来自于招标人和招标物业的风险还有,招标方提出显失公平的特殊条件;招标方有未告知但会直接影响投标结果的信息;招标方出现资金等方面的困难造成项目无法正常进行;招标方在中标后毁约或无法执行合同条款;物业延迟交付使用、前期服务期限延长;招标方与其他投标人存在关联交易等。

来自于投标人的风险主要有,未对项目实施必要的可行性分析、评估、论证,造成投标决策和投标策略的失误,盲目作出服务承诺,价格测算失误造成未中标或中标后亏损经营,项目负责人现场答辩出现失误,接受资格审查时出现不可预见或可预见未作相应防范补救措施的失误;投标资料(如物业管理方案、报价等)泄露;投标人采取不正当的手段参与竞争,被招标方或评标委员会取消投标资格;未按要求制作投标文件或送达投标文件造成废标等。

来自竞争对手的风险主要有,竞争对手采取打价格战、欺诈、行贿等不正当的竞争手段参与投标活动;竞争对手具备背景或综合竞争的绝对优势;竞争对手窃取本企业的投标资料和商业秘密等。

对上述风险防范与控制的具体措施有,严格按照相关法律法规的要求参与投标活动;对项目进行科学合理的分析、评估,周密策划、组织、实施投标活动;完善企业自身的管理;选择信誉良好的招标方和手续完备赢利优势明显的物业;充分考虑企业的承受能力,制订可行的物业管理方案,选择经验丰富的项目负责人;慎重对待合同的附加条款和招标方的特殊要求等。

## 第三节 物业管理投标文件的构成及编制要求

投标人应严格按照招标文件的要求编制投标文件,并对招标文件提出的实质性要求和条件作出响应。

### 一、物业管理投标文件的构成

一般情况下,物业管理投标文件包括三个部分或模块:一是信誉标,二是技术标,三是