



21世纪高职高专物业管理规划教材

物业管理职业能力训练

Professional Ability Training on Property Management

黄安心 编著

Professional Ability Training *on* Property Management



清华大学出版社 • 北京交通大学出版社

21 世纪高职高专物业管理规划教材

物业管理职业能力训练

黄安心 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本教材是与物业管理理论、物业管理实务课程相配套的,旨在训练物业管理职业能力的实训、训练课教材。内容选择与教学栏目设计主要依据高职、高专、开放教育专科物业管理专业学生和物业服务企业中层、基层管理人员管理能力训练的实际需要来编写。教材主要内容有:物业管理人员素养与能力、项目管理、团队管理、活动策划、沟通谈判、项目理财、客户关系管理、纠纷处理、危机处理、工程管理和项目行政管理。教材在介绍与能力相关的业务知识时简明扼要,重点放在物业管理职业能力训练的方法技巧上,专注于物业管理专业素质和物业管理能力的提高。

本教材适合高职、高专、开放教育院校物业管理专业或相关专业学生专业实训、训练时作为实践教学的教材使用;也可以做为物业服务企业员工培训物业管理能力训练课程教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

物业管理职业能力训练/黄安心编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2010.6

(21世纪高职高专物业管理规划教材)

ISBN 978-7-5121-0120-3

I. ①物… II. ①黄… III. ①物业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第094499号

责任编辑:谭文芳

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:19.5 字数:434千字

版 次:2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0120-3/F·647

印 数:1~4 000册 定价:32.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

物业管理行业的快速发展,已使物业管理与物业服务工作成为人们生活中不可或缺的元素。充满社会期待和市民理想的和谐社区旗帜也在物业管理天空高高飘扬!政府也好、行业也好、业主也好、学者也好,都在关注物业区域治理规范化问题。物业服务质量及由此产生的社会波动效应,使人们充分感受到物业管理这个新生事物给人们的震撼。从小区物业、商业物业,到政府物业、再到工业物业、旧城物业,乃至所有有不动产和人类开发活动的地方都将会有物业管理服务的足迹!说到这里,不由得要问:快速发展的物业管理行业,你需要大量人才,但你的人才准备好了吗?你承载得了这样的大任吗?

事实上,近年来各地不断出现的物业管理纠纷及引发的群体性事件,做出令人不安的回答,也看到物业管理行业的脆弱性。物业管理如何从计划经济时代的“管制模式”向市场经济时代的“服务模式”转变?如何由被动的物业“管家”向主动的物业经理人转变?这需要各类教育机构培养大批具有较强服务意识和能力的物业管理人才来实现。

许多物业管理方面的专家、学者对此做了大量的努力,出版了不少类似于工科教育的物业管理实验实训教材,以提高物业管理人员的业务实操能力。不过,现实的社会更关注物业管理从业人员的职业素质与综合管理能力。简单说,业务实操能力主要是指物业管理从业人员具备完成岗位专项工作任务所需业务流程和方法的知识及其对这些知识运用的能力。物业管理与服务涉及的知识面较宽、管理服务复杂而烦琐,需要物业管理者具有较好的职业素质和较强的综合管理能力,才能将工作做好,提高管理效率。因此,物业管理专业教育,教授实操知识固然是重要的,但更需要职业素质培养和综合管理能力开发训练,这样才能适应物业管理服务工作的需要。

其实,强调职业素质与综合管理能力培养,并不是一个理论问题,而是行业发展的需要。每每与物业管理服务企业高管交流,总会听到一个几乎相同的呼声:希望高校能培养更多职业素质好、综合管理能力强、能吃苦、留得住的项目管理型人才。大家普遍认为,物业管理行业并不缺少做好专项业务工作专业技术型人才,但缺少掌握一定业务技术知识,又有服务意识、懂管理、会经营的复合型人才。

“物业管理职业能力训练”就是一门应运而生的全新课程,它以物业管理者职业管理能力训练为中心,旨在普遍提高物业管理专业学生和在职人员的职业素养和职业能力,特别是与物业管理业务能力相对应的管理能力。当然,业务能力与管理能力是难以分开的,管理能力以业务能力为基础,同时放大业务能力的实际工作效能,业务能力使管理能力有了发挥作用的平台,使管理者的成长与成功有了坚实的基础。不过业务能力和管理能力如果从不同角度进行专业训练,将会使我们的教育和培训更有目的性和针对性。

物业管理职业能力训练课程作为物业管理专业教育与培训的重要实践教学方式,与从工科专业实践教学中借用过来的实践教学术语——实训,即基于模拟真实设备设施环境的实验与训练活动——既有联系也有区别,物业管理专业实践教学需要基于真实的物业设备设施环境的实验与训练活动,如智能物业实训、物业管理信息化实训等,来训练工程技术管理能力,但更多的物业管理素养和能力的提高则需要通过非实验室的实训活动来完成。现实生活中一些专家在评估物业管理训练条件时较多的是从实验室条件来判断,就是这种观念指导的结果。但另一方面,非实验室进行的管理能力训练没有足够的资源条件,如训练标准与考核形式、教材体系等也是影响专家思维方式的一个重要影响因素。实际上这种与专业素养、个人智慧及情绪等心理因素相关的物业管理能力对物业管理人才的成长与物业服务企业的成功更为重要。因此从物业管理专业教育的角度,也特别需要建立物业管理职业能力训练课程标准、教材、评价体系等。

物业管理职业能力训练课程的重要性已不容置疑,不过要真正建立这样的课程体系,其困难性又是毫无疑问的。从理论上讲,物业管理职业能力训练本身也是一个比较大的体系,横向起码应该有两方面内容:一是物业管理与物业服务专项业务能力的训练;二是物业管理和物业服务中通用的基本管理能力训练。但在实际操作中严格区分两者既没有必要也没有可能。最好的处理方式是以管理能力训练为目的,以主要业务工作为载体,来进行物业管理能力开发培养工作。也就是说,职业管理能力训练要以业务工作为依托,但主要目的不是学习业务知识而是训练管理能力。好比开车的人研究汽车不是为了造汽车,而是为了开汽车。

另外,由于处在不同的职业层次或岗位层次的人对管理能力的要求是不同的,因此物业管理职业能力训练应该有针对性对不同岗位层级能力训练需求设计的课程知识体系。以物业服务企业专业管理人才培养为例,起码有三个层次的管理人员:初级管理人员、中层管理人员、高层管理人员,他们会有不同的训练需求,需要建立相应的管理能力训练课程。高层管理人员主要围绕企业文化建设、发展战略、调研与决策、领导与指挥、控制与变革等方面的能力展开训练和修养。中层管理人员主要是项目管理、团队管理、沟通与协调、业务拓展、日常业务管理、决策执行、统领与激励等管理能力的训练和修炼。而初级管理人员主要是执行、监督、沟通、协调、服务、标准与流程、操作、查验等管理能力的训练养成,等等。

本教材有以下主要特色。

第一,针对性。本课程教学内容选择和教材编写主要针对高职高专、开放教育专科学生和物业服务企业中、基层管理人员的管理能力训练需要来编写。由于物业管理能力内容很多,这里主要选择了项目管理能力、活动策划能力等10个重要的物业管理工作运用较多的管理能力进行介绍,并在前面概述了物业管理人员知识修养和能力训练的方法技巧。

第二,创新性。本课程的创新性在四个方面,一是内容体系的创新性,将常用管理能力训练应用到物业管理职业能力训练之中,首创物业管理职业能力训练课程知识体系;二是教学功能目标重整性,将物业管理业务实操知识学习与物业管理能力训练进行了教学功能区分和课程教学目标重新定位,更好地发挥了不同课程的教学功能,有利于提高学习效果;三是将职业

训练的方法引入专业教材编写中,创新了物业管理人才培养的方式方法,丰富了实践教学形式;四是教材知识内容编排体例的新颖性,教材设计了形式新颖的栏目,如案例导入、思维训练、技能训练、经验之谈、知识拓展、案例思考、文案范例、综合训练等不同的训练方式。

第三,实用性。本教材所选择的内容,立足于解决物业服务项目管理和日常管理工作中的实际问题,强调实际工作能力的培养,因此特别适合大专院校学生在进行实训、实习等实践教学时使用;也可以作为物业公司管理人员在提高素质时使用;还可以作为物业服务公司员工培训的基础教材使用。

当然这是一个新的尝试,也希望行业专家、学者为此做出更多的努力,以使物业管理职业能力训练这门课程成为消除物业管理人才“短板”的利器,为物业管理人才培养和专业教育开拓一片新天地!

目 录

第一章 物业管理人员素养与能力	1
第一节 物业管理人员岗位职责与能力要求	2
第二节 物业管理人员的专业知识与职业能力的修养	8
第三节 物业管理人员职业生涯设计与实现	22
本章小结	34
问题思考	34
综合训练	34
第二章 物业服务市场拓展与项目运作	36
第一节 物业服务市场拓展	37
第二节 物业服务投标与签约	42
第三节 物业管理方案编制	52
第四节 物业服务项目管理	59
本章小结	67
问题思考	67
综合训练	67
第三章 物业服务团队管理	69
第一节 物业服务团队性质与特点	70
第二节 物业服务团队的建设	77
第三节 物业服务团队的任务与实现	85
第四节 物业服务团队的激励	92
本章小结	99
问题思考	100
综合训练	100
第四章 物业服务策划	101
第一节 物业管理服务活动策划概述	102
第二节 物业管理服务总体策划	105
第三节 主要物业管理服务活动策划	112
本章小结	134
问题思考	134
综合训练	135

第五章 物业服务沟通与谈判	136
第一节 物业服务沟通概述	137
第二节 物业服务沟通	141
第三节 物业服务谈判	147
本章小结	157
问题思考	158
综合训练	158
第六章 物业服务项目理财	159
第一节 物业服务等级与经费预算	160
第二节 物业服务经费收支管理	166
第三节 物业服务收费中的问题及处理	174
本章小结	177
问题思考	177
综合训练	177
第七章 物业服务客户关系管理	179
第一节 物业管理中的客户分析	180
第二节 物业客户关系管理方法与应用	189
第三节 物业客户关系维护	193
本章小结	200
问题思考	200
综合训练	200
第八章 物业服务纠纷处理	202
第一节 物业服务纠纷概述	203
第二节 前期物业服务纠纷及处理	206
第三节 物业公共服务纠纷及处理	209
第四节 物业经营纠纷及处理	213
本章小结	215
问题思考	216
综合训练	216
第九章 物业管理危机处理	217
第一节 危机管理概述	218
第二节 物业服务危机管理	224
第三节 典型物业管理服务危机处理	231
本章小结	237
问题思考	237

综合训练	237
第十章 物业工程管理	239
第一节 房屋修缮管理	240
第二节 物业设施设备管理	246
第三节 环境卫生与绿化管理	253
第四节 物业安全管理	259
本章小结	267
问题思考	268
综合训练	268
第十一章 物业服务行政管理	269
第一节 物业服务行政管理	270
第二节 物业服务档案管理	280
第三节 物业服务员工管理	285
本章小结	297
问题思考	297
综合训练	298
参考文献	299
后记	301

第一章 物业管理人员素养与能力

【训练目标】

- 了解不同管理层次物业管理岗位职责与能力要求，物业服务人员应具有的知识结构，基本素质要求，物业管理能力的特点。
- 掌握物业管理人员的知识与素质修养的方法和技巧，学习、培训、训练的方法，职业能力提高的方法。
- 学会运用现代管理方法认识物业管理职业现状、规划职业发展目标，熟练地进行职业生涯规划。

【能力节点】

物业管理岗位职责认识 物业管理知识与素质修养 物业管理能力训练 物业管理人员职业生涯规划

【案例导入】

从国旗班的战士到物业服务公司的副总经理

陈新来广州××物业管理有限公司已经5年了，与他一起来公司的战友共有25人。他们曾经是国旗班的战士，往日那些“祖国第一哨”战士的整齐划一的步调，威武雄壮的英姿，气宇轩昂的神气劲，也渐渐被物业服务中的各种矛盾和纠纷扰得无影无踪了。现在留下来的还有17人，其中8人仍是保安员，5人担任保安队长，3人担任物业项目经理，而陈新担任公司副总经理。离开的战友中有两人在其他物业公司当上项目经理，有一人回老家在一家新开的外资物业服务公司担任副总经理。短短几年时间，人生变化多么巨大啊！

回想当年，国旗班战士最受企业青睐，用人单位在国旗班甚至取消了招聘限制，有多少、招多少。当时一家高档物业管理公司的负责人说：“国旗班的战士素质更高，如果我们能聘请到曾经的‘祖国第一哨’，企业也脸上有光。”一些物业公司开出了高价，月薪大都在2200元以上，五险一金齐全。这些话和优厚的条件，对面临就业压力的陈新及其战友们以极大的鼓励，他们选择了实力强大的广州××物业管理有限公司。进入该物业服务公司之后，他们认真工作，并将国旗班的文化传递到该公司的物业服务中，认真、严格、标准、真诚，无不体现国旗班战士的精神面貌和文化品质，赢得了业主和公司领导的赞誉。

不过,随着物业服务市场的竞争发展,公司也在适应环境变化采取新的措施。传统的思维定式和行为模式,被后来公司改革发展的两项重要举措所打破:一是推行人性化管理理念,以改变物业服务公司及员工对待业主的态度,即从管制的专制作风向平等的精细化服务转变,以提高业主满意度,从而要求员工要了解业主需求,积极、主动地服务,将问题消灭在萌芽状态,化解矛盾和纠纷;二是增加资产管理等新业务,提升服务业务层次,提高经营效益,从而要求员工一方面尽可能地节约成本,另一方面要有开辟新的经营项目和门路的能力。这样一来企业要求保安员也要参加各类学习和培训,以提高个人素质和能力,适应公司发展需要,也便于基层员工的晋升。此时,对大部分同事来说,学习专业知识有许多困难和阻力,如经济困难,不善于学习和没有养成学习习惯,工作压力大,工学矛盾突出等。当时有一部分人选择离开,一部分人选择上电大、自考和成人大专班等继续教育方式提升学历层次和专业水平,也有部分人选择考职业资格证书,还有一部分人选择混日子过。

4年后情况变化太大了,获得内部晋升和跳槽另谋高就的人大都是经过学历进修的人,同时他们也参加了物业管理职业资格考证,如行业的物业经理人证、劳动部门的物业管理劳动技能证。如今,陈新继续参加开放教育本科学习,并准备参加物业管理师执业资格考试,成为优秀物业管理经理人,以迎接物业管理行业大发展的挑战。

启示:

物业服务行业曾经是一个知识素质要求不高的行业,但随着《物权法》和《物业管理条例》的颁布施行,《物业服务企业资质管理办法》的实施,物业服务贸易向国际市场开放,从业要求更高,市场也竞争日益激烈。物业服务企业应适应政策和市场环境的变化,打造企业实力和品牌,成为必然选择。优秀的员工素质和高技能物业服务专业技术团队将是物业管理服务克敌制胜的法宝。而这对员工来说不但是挑战,更是机遇,关键看员工是怎样看待学习和发展,怎样去提高自身的综合素质和专业技能,去适应企业发展需要。陈新的经历和他的战友的命运或许已经给了我们深刻的启示。

第一节 物业管理人员岗位职责与能力要求

一、物业管理高层管理岗位职责与能力要求

1. 岗位职责

物业管理高层管理者是物业服务公司的核心管理层,负责整个公司的运营管理及公司的未来发展方向,管理范围上到公司的投标竞标决定下至员工的福利待遇,因此起着举足轻重的作用。

其岗位职责主要包括

- 协调工作;
- 经营管理工作;

- 人事管理；
- 财务管理；
- 对重大事件作最终决定。

2. 能力要求

作为物业服务公司的高层管理者，他们必须具备一些优秀的品质能力才能胜任本职工作。他们应具备的能力有：

- 统筹能力；
- 沟通能力；
- 协调能力；
- 判断和决断力；
- 开拓创新能力；
- 领导与激励能力，骨干力量培养与人才开发能力；
- 品牌经营能力。

二、物业管理中层管理岗位职责与能力要求

1. 岗位职责

物业服务公司的中层管理者起着一个承上启下的作用，听从上级领导的正确指令，并认真管理好下级员工的工作，在一些关键时刻还要作出修正性的判断以挽救公司的损失。

他们的岗位职责较高层管理者要轻一些，主要包括：

- 执行政策指令；
- 协调工作；
- 日常管理工作；
- 沟通工作；
- 团队管理与项目管理；
- 物业项目区域公共资源的经营管理工作；
- 并注意与其他部门合作。

2. 能力要求

中层管理者也应具备一些优秀的品质，如：

- 沟通能力；
- 协调能力；
- 执行力；
- 抗压力；
- 团队管理能力；
- 项目管理能力；

- 还具备一定的责任感;
- 培养下属的能力。

三、物业管理基层管理岗位职责与能力要求

1. 岗位职责

物业服务公司的基层管理者起着管理的基础作用,反映物业公司管理服务的整体水平。他们与基层员工接触最广泛,了解基层员工的基本所需,并在不损害公司利益的前提下尽量满足员工的要求,挖掘员工的最大潜力。

他们的岗位职责比较小,但比较烦琐。例如:

- 他们需要与客户经常打交道,因此首先具有的能力应该是较强的服务能力,这样才能使客户满意;
- 他们还应有比较好的耐心来处理投诉问题;
- 还要细心,物业行业是一门服务行业,通过服务创造收益,细心是比较重要的;
- 还应有团队合作精神,物业工作不是由一个人就能完成的,而是由一个团队集体完成。

2. 能力要求

基层管理者的能力要求包括:

- 环境适应能力;
- 沟通、说服能力;
- 公关、协调能力;
- 执行力;
- 危机控制力;
- 合作能力;
- 忍耐力等。

【知识拓展】 某物业服务公司物业管理岗位的具体职责

目的:

了解物业服务企业主要管理岗位的职责。

内容:

(1) 物业经理岗位职责

- 协调工作
- 协助业主组织业主委员会,以便推进管理事务工作。
- 保持与业主及业主委员会的联系,出席业主委员会会议,并经常征询住户意见,并向业主委员会反馈。
- 代表物业服务公司与公用事业机构及政府有关部门进行联系,保证国家有关政策法

规的落实。

- 经营管理工作

- 处理所有住户/业主的查询及投诉。
- 执行管理规约及业主手册条款。
- 督促公司员工认真执行管理规章制度。
- 定期召开业务会议或各部门会议，传达公司决策及拟定方针，并研究处理各项管理问题。
- 健全档案制度。
- 审批、签发来往函件。
- 拟定所管物业内各项设备的使用办法、守则。
- 每月向业主委员会及开发商汇报工作情况。例如，住户入住情况及空置情况；重大遗漏工程；业主委员会/业主会议决定事项；财务管理明细表及其他事项。
- 楼宇验收和住户入户交接工作。
- 认真执行政府政策法规和公安部门防盗、防火、防灾计划。

- 人事管理

- 对人事部的培训计划进行审核，以及对员工表现进行考核。
- 组织召开人事晋升会议，对人事升迁作出决定性建议。
- 批签所有管理员工的假期。

- 财务管理

- 审查及签发每月管理费明细表及管理费月报表，研究制定追收欠缴款项的措施和办法。
- 抽查物业管理费及其他收入和收支情况并作出改善措施。
- 批签物业支付款申请表及支票。
- 审批物料采购申请报表。

(2) 物业经理助理岗位职责

- 协助经理完成本管理处的各项工作。
- 认真完成所分管的各项工作。
- 当经理不在时，代理经理进行工作。
- 有权针对下属人员的奖惩向经理提出建议。
- 拟制小区的业主服务计划、费用预算、负责物业服务的质量控制。
- 拟照劳动部门人事有关规定，在公司编制计划，按程序办理管理处招、调员工的事务工作，对部门中的私招滥雇行为进行处理。
- 处理顾客对其分管工作范围内的投诉。
- 处理分管工作范围内的突发事件。
- 自行安排下属工作人员的各项工作。

- 负责建立业主档案, 登记产权清册与租赁清册、权籍资料, 对业主档案实现动态管理。
- 负责收集编排管理信息、业主反馈征询单, 及时张贴和回收, 对反馈的业主建议和意见进行分析、落实和处理, 保持与业主的沟通。

(3) 管理处主任岗位职责

- 对物业管理部和小区业主委员会负责, 汇报工作; 听取对小区管理的意见和要求, 并在规定时限内执行、落实。
- 负责召集业主委员会会议和业主大会。
- 每日进行巡视, 对水、电、气、公共设施的供应、运作情况和为业主所提供的服务情况进行检查了解, 至少重点检查两个环节(如走道灯、垃圾清运、员工工作状态, 及时安排维修等), 发现问题及时解决。
- 每日抽查小区内的装修户, 对违反有关规定的行为进行制止, 并给予相应的处理。
- 小区内发生重大事件或超出本岗位处理权限的事件应立即(当天内)向管理部汇报。
- 每周召开办公例会、检查工作落实情况, 布置工作任务, 并协调解决有关事务。
- 协助公司财务部监管小区各类款项的收支, 督促管理员账目日结日清, 不得私设小金库。
- 每月组织一次对水、电、气、房屋、公共设施、小区环境等综合性检查, 及时解决发现的问题, 或书面报告相关部门, 提出整改建议。
- 每周与环保部协商有关环保方面的工作。
- 统一安排管理员和维修工的工作, 并检查其工作状态和落实情况。
- 与业主保持密切联系, 及时处理或反映业主的投诉意见, 并向当事人反映处理意见和结果。
- 认真、及时替业主排忧解难。
- 熟悉小区其他情况, 如掌握小区各种配套设施完善情况。

(4) 物业部主管岗位职责

- 全面负责物业部工作, 负责物业部管理范围内的工作质量, 保证为客户提供良好的管理与服务。
- 负责制定、贯彻、落实本部门岗位责任制, 制定工作要求、工作目的, 以及建立各项管理制度。
- 负责指导、监督、检查本部门各项工作及下属人员的工作完成情况。
- 负责参与、组织每年的物业管理质量大检查及配合做好质量管理体系评审的有关工作。
- 负责对分承包合同相应条款的审核、修改, 并对分承包商的工作情况进行监督、检查、评定。
- 负责制订本部门工作计划和物品需求计划, 并保证计划的贯彻执行。
- 负责受理客户投诉, 组织客户意见征询活动, 定期了解客户对公司各项服务的意见及

建议。

- 负责做好物业部与公司其他部门之间的沟通及协调工作。
- 负责确保本部门质量记录的完整、准确有效，并做好归档工作。
- 负责培训提高本部门人员的文化素质、工作能力及业务技能。
- 针对本部门员工在服务过程中的工作表现，负责每季一次员工工作考核，并填写《员工评议表》。
- 负责员工的思想政治工作，提高员工企业责任感。
- 协助办公室做好物业部人员招聘、考核、录用及人员调整工作。
- 完成上级交办的其他工作任务。

(5) 环境管理部经理岗位职责

- 全面负责协调清洁卫生以及环境绿化等方面的各项工作，带领部门全体员工认真贯彻执行公司的各项经营管理方针、政策、指示、规定等、坚持为业主服务、为社会服务，努力实现公司所确定的各项工作任务和责任目标，为开创具有特色的物业管理工作作出贡献。
- 定期向公司领导和业主委员会汇报环境管理部工作情况，并听取公司领导和业主委员会的意见和要求，全力负责贯彻实施。定期主持部门例会，有计划地培训员工。在工作中必须经常深入现场。检查各项工作的落实情况，及时发现问题，解决问题。
- 坚持不断提高小区环境保洁度，努力创造一流的卫生环境。
- 在具体环卫工作中，实行科学地管理，深入现场，将问题解决在现场，建立和完善一整套行之有效的环卫绿化管理运作流程、不留清洁、卫生“死角”，掌握季节及环卫工作淡旺季的特点，特定最经济、最节省的操作实施计划，不断提高精细化管理的层次。
- 加强小区的环境建设，不断提高绿地景观效应。坚持环境绿化“三分种、七分养”的原则，加强绿化的养护管理工作，深化环境景观化的管理制度，强化环境的绿化园林景观，为业主提供和谐、温馨，且能反映时代特色的、高品味的绿色环境。
- 环境管理部各个责任区块实行“无上级”式管理。各区块工作由主管实行垂直管理制度，提高各主管的责任感，坚持各主管每天上下午两次巡查的制度，以便及时发现问题、解决问题，使一些影响物业服务公司形象的隐患、事故苗子消灭和解决在最初阶段；部门经理实行分工负责制、深入实际，认真检查各块工作。及时发现问题，使公司总经理的指令贯通无阻，确保完成公司下达的各项任务，并达到公司领导的预期目标。
- 提高部门凝聚力。以身作则，关心员工，奖惩分明，提高自身素质和修养，使部门具有高度凝聚力，最大限度地发挥和调动全体员工的工作热情和责任感。不断提高部门的管理素质和管理层次。

(6) 环境绿化主管岗位职责

- 熟悉小区绿化布局及各区域绿化养护现状。
- 做好绿化工程的施工管理、合同管理及工程材料的档案管理工作。

- 安排绿化工程的工作，定期检查，督促养护。
- 定期巡查、记录、报告绿地及小区卫生现状，发现问题及时处理，问题严重不能立即解决的，向上级汇报。
- 设专业人员负责绿化设施及器具的养护。
- 做好绿化工的考勤工作。
- 认真组织绿化定期或不定期的培训，学习业务知识，提高养护、管理水平。

(7) 保安部经理岗位职责

- 负责督促全体保安人员认真履行其职责，圆满完成公司交给的各项保卫任务。
- 负责保安人员的招聘，考察了解、面试、上岗培训、发录用通知、签订聘请录用协议。
- 负责保安人员思想教育、行政管理、违纪查处。
- 负责日常勤务的组织与实施，检查、指导、讲评。
- 负责保安部勤务值班，负责突发事件的组织指挥和各种处置方法的拟制、方案的演练。
- 负责拟制保安人员职责、共同守则、基本要求、奖励与处罚细则，并指导保安人员贯彻执行。
- 关心各区中队班子建设，做到选好苗，培训好，使用好，管理好。经常指导他们工作，帮助他们解决实际困难，定期组织他们学习理论知识，不断提高他们的组织能力和解决问题的方法及政策水平。
- 负责消防工作，配备专管人员，配齐消防器材，经常检查，使消防器材始终保持良好状态，使紧急疏散通道畅通无阻，无任何火灾隐患。
- 负责外来人员管理。审批外来人员出入证和暂住证，督促外籍人员办理居留证件，并经常抽查。使小区内没有无出入证人员。

指导：

请认真阅读上述资料，理解不同物业管理岗位具体职责的差异。并根据你所掌握的其他资料，或根据具体物业项目的管理岗位要求，提出对各物业管理岗位的具体职责的修改意见，并陈述理由。

第二节 物业管理人员的专业知识与职业能力修养

一、物业管理服务人员知识结构

1. 房屋工程知识

物业管理应具有—定的房屋工程知识，主要包括建筑、机电设备、物业设施、环境