

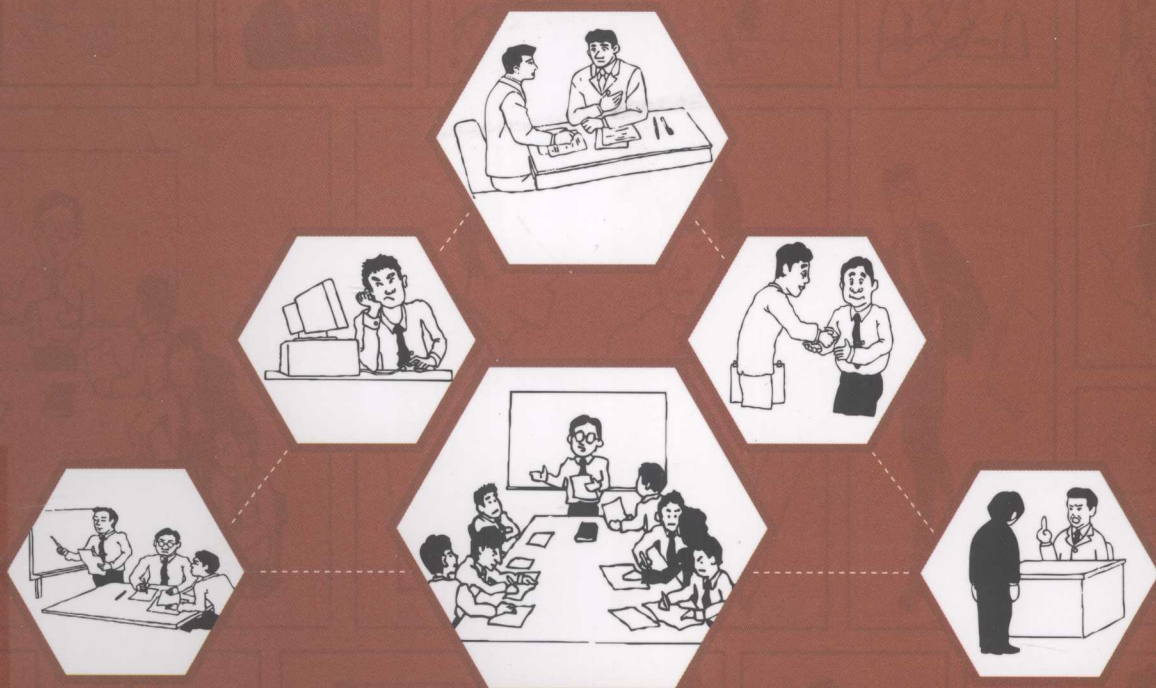
物业管理职位 工作手册



(第3版)

丰佳栋◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理职位工作手册系列

物业管理职位工作手册

(第3版)

丰佳栋 编著

1077537

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

物业管理职位工作手册 / 丰佳栋编著. -- 3版. --
北京 : 人民邮电出版社, 2012. 7
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28710-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第129632号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面,对物业管理的各项工作,包括物业公司组织管理、物业接管与验收管理、业主入住与装修管理、客户服务管理、保洁与绿化管理、安全与车辆管理、物业工程管理、服务质量管理、财务管理、行政人事管理共十项工作内容进行了详细阐述。

“工作目标+制度模板+工具表单+工作流程”构成了本书的四大板块,实务性、操作性、工具性是本书的一大特色。

本书适合物业管理从业人员,企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理职位工作手册系列

物业管理职位工作手册 (第3版)

◆ 编 著 丰佳栋

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 23.5

2012年7月第3版

字数: 180千字

2012年7月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-28710-6

定价: 57.00元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》

《质量管理职位工作手册（第3版）》

《财务管理职位工作手册（第3版）》

《物流管理职位工作手册（第3版）》

《企划管理职位工作手册（第2版）》

《招商管理职位工作手册（第2版）》

《项目管理职位工作手册（第2版）》

《酒店管理职位工作手册（第2版）》

《客户服务管理职位工作手册（第2版）》

《人力资源管理职位工作手册（第3版）》

《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和 workflows，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。

2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《物业管理职位工作手册（第3版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”图书中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对物业管理的各项工作，包括物业公司组织管理、物业接管与验收管理、业主入住与装修管理、客户服务管理、保洁与绿化管理、安全与车辆管理、物业工程管理、服务质量管理、财务管理、行政人事管理等十项工作内容进行了详细阐述。

《物业管理职位工作手册》第1、2版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对本书存在的问题、遗漏的事项也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《物业管理职位工作手册（第2版）》进行了改版，使其内容更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在第2版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了物业管理的工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 增加了诸多事项的工作流程

本书分别对物业接管与验收管理、业主入住与装修管理、客户服务管理、保洁与绿化管理、安全与车辆管理、物业工程管理、服务质量管理等相关章节增加了12个流程，对各工作事项的具体操作进一步细化。

3. 更新了部分制度模板、工具表单

本次改版对全书的制度模板、工具表单进行了全面梳理，增加11个制度模板，更新了部分制度模板、工具表单，进一步细化了部分制度的内容，使制度模板、工具表单更具条理性、实用性和针对性，便于读者阅读和使用。

4. 简化并美化了工作知识准备的内容

本次改版针对物业管理各职位对应的工作事项，简化了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读和使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的制度模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写过程中，孙立宏、刘井学、刘伟、王淑燕、程富建、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵、李苏洋、任玉珍、唐娟负责图表的制作，王胜会参与修订了本书的第一章，毕春月参与修订了本书的第二章，胡庆华参与修订了本书的第三章，李育蔚参与修订了本书的第四章，张瀛参与修订了本书的第五章，王海燕参与修订了本书的第六章，高玉卓参与修订了本书的第七章，刘柏华参与修订了本书的第八章，王琴参与修订了本书的第九章，杨雪参与修订了本书的第十章，程淑丽参与修订了本书的第十一章，全书由丰佳栋统撰定稿。

目 录

第一章 物业管理职位工作目标与职责	1
第一节 物业公司各部门职能与工作目标	3
一、物业公司各部门职能分解	3
(一) 客户服务中心职能	3
(二) 秩序管理部职能	3
(三) 环境管理部职能	4
(四) 工程管理部职能	5
(五) 质量管理部职能	5
(六) 行政人事部职能	6
(七) 财务部职能	7
(八) 物业管理处职能	8
二、物业公司各部门工作目标	8
(一) 客户服务中心工作目标	8
(二) 秩序管理部工作目标	9
(三) 环境管理部工作目标	9
(四) 工程管理部工作目标	9
(五) 质量管理部工作目标	10
(六) 行政人事部工作目标	10
(七) 财务部工作目标	10
(八) 物业管理处工作目标	10
第二节 物业公司各岗位职责	11
一、客户服务部	11
(一) 客户服务中心经理职责	11
(二) 客户服务主管职责	12
(三) 客户服务专员职责	13
二、秩序管理部	14

(一) 秩序管理部经理职责	14
(二) 安全主管职责	15
(三) 车辆主管职责	16
(四) 安全专员职责	17
(五) 车辆管理员职责	18
三、环境管理部	19
(一) 环境管理部经理职责	19
(二) 保洁主管职责	19
(三) 绿化主管职责	20
(四) 保洁专员职责	21
(五) 绿化专员职责	21
四、工程管理部	22
(一) 工程管理部经理职责	22
(二) 装修主管职责	23
(三) 设备主管职责	24
(四) 维修工职责	25
(五) 水暖工职责	26
(六) 电工职责	26
(七) 采购专员	27
五、质量管理部	28
(一) 质量管理部经理职责	28
(二) 质量管理主管职责	29
(三) 质量体系专员职责	30
六、行政人事部	30
(一) 行政人事部经理职责	30
(二) 行政主管职责	31
(三) 人事主管职责	32
七、财务部	33
(一) 财务部经理职责	33
(二) 出纳职责	34
(三) 审计职责	35
八、物业管理处	36
(一) 物业管理处经理职责	36

(二) 市场拓展主管职责	37
(三) 物业招商主管职责	38
(四) 物业管理员职责	39
第二章 物业公司组织管理	41
第一节 工作目标与工作事项描述	43
一、组织管理工作目标	43
二、达成目标的两个工作事项	43
(一) 物业公司组织结构设计	43
(二) 物业公司服务管理制度设计	44
第二节 物业公司的组织结构管理细化执行	45
一、工作知识准备	45
(一) 组织结构设计原则	45
(二) 组织结构设计步骤	46
二、物业公司组织管理工作模板	47
(一) 物业公司各部门管理制度模板	47
(二) 不同规模物业公司组织结构设计模板	49
(三) 不同服务对象物业公司组织结构设计模板	51
三、物业公司组织管理工作流程	54
(一) 部门管理制度制定流程	54
(二) 部门组织结构调整流程	55
第三章 物业接管与验收管理	57
第一节 工作目标与工作事项描述	59
一、物业接管与验收工作目标	59
二、达成目标的三个工作事项	59
(一) 物业接管与验收准备	60
(二) 物业接管与验收实施	60
(三) 接管与验收资料保管	60
第二节 物业接管与验收管理细化执行	60
一、工作知识准备	60
(一) 物业接管与验收类型	60
(二) 物业接管与验收的内容	61

(三) 物业接管与验收应注意事项	62
二、物业接管与验收管理工作模板	63
(一) 物业接管与验收管理规范模板	63
(二) 接管与验收资料管理规定模板	64
(三) 物业接管与验收工作方案模板	66
三、物业接管与验收管理工具表单	69
(一) 物业资料移交清单	69
(二) 物业项目移交记录表	70
(三) 机电设备接管与验收表	73
(四) 消防设施验收记录表	73
(五) 商铺单元验收交接表	74
四、物业接管与验收管理工作流程	76
第四章 业主人住与装修管理	77
第一节 工作目标与工作事项描述	79
一、业主入住与装修工作目标	79
二、达成目标的两个工作事项	79
(一) 业主入住管理	79
(二) 业主装修管理	80
第二节 业主入住管理细化执行	80
一、工作知识准备	80
(一) 业主入住的前提条件	80
(二) 业主入住的准备工作	81
(三) 业主入住时注意事项	81
二、业主入住管理工作模板	82
(一) 业主入住管理标准模板	82
(二) 业主入住接待标准模板	84
(三) 业主入住通知书模板	85
(四) 业主授权委托书模板	86
(五) 新业主迁入办公通知	87
三、业主入住管理工具表单	87
(一) 业主情况登记表	87
(二) 业主入住登记表	88

(三) 入住费用登记表	88
(四) 业主入住验房表	88
(五) 家庭情况登记表	89
(六) 物业产权清册表	90
(七) 钥匙发放记录表	90
四、业主入住管理 workflow	91
(一) 业主入住管理 workflow	91
(二) 出入证件办理 workflow	92
第三节 装修管理细化执行	93
一、工作知识准备	93
(一) 装修施工作业的管理标准	93
(二) 装修时应遵守的噪音管理规定	94
(三) 装修时应遵守的巡查规定	95
(四) 装修时应遵守的验收规定	95
(五) 装修审批时应注意的重点	96
二、装修管理工作模板	96
(一) 家庭住户装修管理规定模板	96
(二) 装修施工人员管理细则模板	100
(三) 装修管理服务协议书模板	101
(四) 装修管理安全协议书模板	104
三、装修管理工具表单	105
(一) 住宅装修申请表	105
(二) 商户装修申请表	106
(三) 室内装修审批表	107
(四) 装修审批流转表	107
(五) 装修手续登记表	108
(六) 装修用电申请表	108
(七) 装修用水申请表	109
(八) 装修施工许可证	109
(九) 装修期间巡查表	110
(十) 住宅装修验收表	110
(十一) 通用装修验收表	111
(十二) 装修进场核检单	112

(十三) 装修缴费通知单	112
(十四) 装修违章通知单	113
(十五) 装修出入证收发表	113
四、装修管理 workflow	114
(一) 业主装修管理 workflow	114
(二) 业户室内装修申请流程	115
(三) 装修保证金收(退)流程	116

第五章 客户服务管理 117

第一节 工作目标与工作事项描述 119

一、客户服务管理工作目标	119
二、达成目标的两个工作事项	119
(一) 日常客户服务	119
(二) 客户投诉处理	120

第二节 客户服务管理细化执行 120

一、工作知识准备	120
(一) 与业主沟通的方式	120
(二) 与业主沟通的方法	121
二、客户服务管理工作模板	121
(一) 招商管理制度模板	121
(二) 客户服务管理制度模板	123
(三) 社区活动管理制度模板	124
(四) 物业报修管理制度模板	126
(五) 业主求助服务管理标准	127
(六) 有偿便民服务管理规定	128
(七) 物业广告位租赁合同模板	130
三、客户服务管理工具表单	131
(一) 业主沟通记录表	131
(二) 出租房屋登记表	132
(三) 收费项目一览表	132
(四) 报修受理登记表	133
(五) 维修回访记录表	133
(六) 物业停水通知单	133

(七) 电梯暂停服务通知单	133
(八) 出入门禁刷卡通知单	134
(九) 社区文娱活动申报表	134
(十) 物业有偿服务登记表	134
(十一) 客户服务中心值班记录表	135
(十二) 客户服务中心交接班记录表	135
四、客户服务管理工作流程	136
(一) 客户咨询服务工作流程	136
(二) 物业招商管理工作流程	137
(三) 物业报修服务工作流程	138
(四) 物业上门维修服务流程	139
(五) 物业费用收缴工作流程	140
(六) 业主信件分发工作流程	141
(七) 装修申请审批管理流程	142
第三节 客户投诉处理细化执行	143
一、工作知识准备	143
(一) 客户投诉的受理范围	143
(二) 对待客户投诉的态度	143
(三) 处理客户投诉的程序	144
二、客户投诉处理工作模板	145
(一) 客户投诉管理制度模板	145
(二) 客户回访管理制度模板	147
三、客户投诉处理工具表单	148
(一) 投诉受理登记表	148
(二) 投诉处理记录表	149
(三) 投诉回访记录表	149
(四) 服务质量调查表	149
(五) 投诉月度汇总表	150
四、客户投诉处理工作流程	151
(一) 客户投诉处理流程	151
(二) 客户回访工作流程	152

第六章 保洁与绿化管理 153

第一节 工作目标与工作事项描述 155

一、保洁与绿化管理工作目标	155
二、达成目标的两个工作事项	155
(一) 保洁管理	155
(二) 绿化管理	155
第二节 保洁管理细化执行	156
一、工作知识准备	156
(一) 环境的清洁	156
(二) 虫鼠的消杀	156
二、保洁管理工作模板	157
(一) 保洁工作管理制度模板	157
(二) 保洁工作达标标准模板	161
(三) 辖区卫生达标标准模板	164
(四) 应急情况保洁作业细则模板	166
三、保洁管理工具表单	168
(一) 保洁物品领用表	168
(二) 保洁工具使用表	168
(三) 保洁员岗位安排表	168
(四) 保洁工作检查记录表	169
(五) 每日卫生巡视检查表	169
(六) 消杀服务工作检查表	169
(七) 保洁质量月总结报告	170
四、保洁管理工作流程	171
(一) 保洁工作管理流程	171
(二) 保洁工作检查流程	172
(三) 保洁设备保养工作流程	173
第三节 绿化管理细化执行	174
一、工作知识准备	174
(一) 绿化总体规划	174
(二) 绿地布置的原则	175
(三) 绿化工作实施	175
二、绿化管理工作模板	176
(一) 绿化工作管理制度模板	176
(二) 绿化工作达标标准模板	177

(三) 灾害预防管理办法模板·····	181
(四) 绿化工作安全管理规定模板·····	183
三、绿化管理工具表单·····	185
(一) 绿化员岗位安排表·····	185
(二) 绿化养护记录表·····	185
(三) 绿化养护检查表·····	186
(四) 绿化养护日检表·····	186
(五) 绿化药品领用表·····	187
(六) 绿化器械使用表·····	187
(七) 器械养护记录表·····	187
(八) 撤出花木处理记录表·····	187
四、绿化管理工作流程·····	188
(一) 绿化工作管理流程·····	188
(二) 绿化外包工作流程·····	189
(三) 绿化工作考评流程·····	190
第七章 安全与车辆管理 ·····	191
第一节 工作目标与工作事项描述 ·····	193
一、安全与车辆管理工作目标·····	193
二、达成目标的两个工作事项·····	193
(一) 安全管理·····	193
(二) 车辆管理·····	194
第二节 安全管理细化执行 ·····	194
一、工作知识准备·····	194
(一) 治安管理的服务要求·····	194
(二) 治安管理的主要任务·····	195
(三) 物业保安人员的培训·····	196
(四) 物业消防管理的内容·····	197
(五) 物业安全设施的管理·····	200
二、安全管理工作模板·····	201
(一) 保安人员管理制度模板·····	201
(二) 消防安全管理制度模板·····	204
三、安全管理工具表单·····	207

(一) 来访客人登记表	207
(二) 巡逻工作记录表	207
(三) 保安工作班检表	208
(四) 保安巡逻签到卡	208
(五) 物品出入登记表	208
(六) 队长巡查记录表	208
(七) 保安工作周检表	209
(八) 保安请销假报告单	209
(九) 保安交接班记录表	209
(十) 保安月岗位安排表	210
(十一) 临时动火作业申请表	210
(十二) 消防器材检查记录表	211
(十三) 消防检查整改通知单	211
(十四) 消防演练活动记录表	212
(十五) 意外突发事件处理记录	212
(十六) 保安部重大事件总结报告	212
四、安全管理工作流程	213
(一) 盘查可疑人员工作流程	213
(二) 打架斗殴处理工作流程	214
(三) 消防安全管理工作流程	215
第三节 车辆管理细化执行	216
一、工作知识准备	216
(一) 道口岗工作程序	216
(二) 停车场突发事件的应变	217
二、车辆管理工作模板	218
(一) 车辆管理规定模板	218
(二) 停车场地管理制度模板	219
三、车辆管理工具表单	222
(一) 固定车位登记表	222
(二) 月卡收费登记表	222
(三) 车辆收费登记表	222
(四) 车辆管理日检表	223
(五) 车辆出入登记表	223