

建设部总经济师、住宅与房地产业司司长谢家瑾作序  
十几位物业管理公司总裁、行业权威人士联合为物业管理职业经理人打造

物业管理职业经理人素质教育丛书

# 物业公司 组建与运作

著/赵凯 牛忠毅



机械工业出版社

本书全面细致地介绍了组建和运作物业管理公司的最新和实用知识，为正在运行中的物业管理公司带来了有益启示，也为社会投资开启了物业管理之门。

全书分两部分。第一部分（第 1~4 章）为公司组建篇，阐明了成功组建物业管理公司的条件、程序和步骤。其中重点讲述了如何科学设计公司的组织结构，并从人力资源的规划、建设和管理方面，透彻地说明了如何构建一个高效能的公司队伍。

第二部分（第 5~9 章）为公司运作篇，分别讲述了财务、服务质量等物业管理中的 5 个关键因素。其中重点有二：一是物业管理的横向流程（第 7 章综合管理），包括房屋修缮、房屋设备、环境卫生、公共秩序、消防等。二是物业管理的纵向流程（第 8 章项目管理），包括前期介入、接管验收、业主入住、装修管理、档案管理、项目手册与综合服务。第 9 章则从资质升级、市场拓展、公司文化等方面阐释了物业管理公司的发展。

书中录入了大量实操方案（如灭火应急规程等）供读者借鉴。

## 图书在版编目（CIP）数据

物业公司组建与运作/赵凯，牛忠毅著．—北京：机械工业出版社，2006.1

（物业管理职业经理人素质教育丛书）

ISBN 7-111-17896-3

.物... . 赵... 牛... .物业管理：企业管理 .F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 134859 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：张立荣

责任印制：

印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1 092mm 1/16·17.5 印张·290 千字

定价：34.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

物业管理职业经理人素质教育丛书

## 编 审 委 员 会

名誉主任



张玉亭 中国物业管理协会法规咨询组成员，中国物业管理专家库成员，物业管理法律研究、培训资深专家，现任深圳市房地产业协会副会长兼秘书长

主 任



臧世胜 深圳市开元国际物业管理有限公司副董事长，中国物业管理 ISO9000 质量管理体系认证的奠基人和先行者。曾任中海物业管理（深圳）有限公司常务副总经理

委 员 (排名不分先后)



黄 玮 深圳市开元国际物业管理有限公司总经理,物业管理经营的理论家与实践家,物业管理“服务”概念的倡行者



陈之平 中国物业管理协会副会长。曾任职万科物业公司总经理、董事长,万科集团副总经理。2004年创办之平物业公司



曹 阳 著名物业管理理论研究专家,曾任深圳物业管理研究所所长,建设部房地产业深圳培训中心教授,深圳物业管理进修学院教授



姚 蓉 西安物业管理专修学院董事长、院长。曾任咸阳市教育局局长,陕西省教育厅教育装备中心主任



周宏泉 深圳市万厦居业有限公司总经理,深圳市物业管理协会副会长,深圳市青年企业家联合会副会长



张红喜 法学硕士,《住宅与房地产》杂志社副社长,深圳市物业管理协会副秘书长



周樟生 深圳市福田物业发展有限公司总经理,深圳市物业管理协会副会长



耿万岭 北京市中海外物业管理有限公司总经理。曾任北京物业管理商会副会长



阎永平 深圳市龙城物业管理有限公司总经理



侯亚军 深圳市华佳宏物业管理有限公司总经理



郭 克 深圳市联想科技园有限公司总经理,深圳联想研发中心(全国物业管理示范大厦)建设项目指挥长



魏培孙 深圳市雅豪轩小区(全国物业管理示范住宅小区)业主委员会主任。深圳市二届人大代表

仇慎谦 深圳市中航物业管理有限公司董事长,中国物业管理协会副会长  
张景春 东莞中信物业管理有限公司总经理,东莞市物业管理协会副会长

## 主 编



王 荷 物业管理资源、物业管理第三方组织、物业管理文化营销、东方文化物业管理等概念与理论的创始人。公开发表企业文化、物业管理经营等各类文章 100 余万字

# 序

---

物业管理企业经理及物业项目经理（管理处主任、分公司经理），是物业管理职业经理人的两个层次：一个是企业的经营管理者，另一个是直接面对业主的服务提供组织者；他们的业务能力和素质高低，直接关系到物业管理企业的经营状况以及物业管理服务的水平，直接关系到业主的共同利益和社会公众利益。

不少发达国家和中国香港、台湾等地区，通过对物业管理专业人员进行职业资格的认证及继续教育制度，来实现对物业管理行业的规范和管理。我国也在积极建立物业管理专业人员职业资格制度，其中就包括物业管理职业经理人制度，以此造就一支懂经营、善管理、精业务、守道德的物业管理者队伍。与行业的发展趋势及内部需求相比，当前，我国的物业管理培训教育在某种程度上滞后于形势，特别是可用作自我教育的物业管理类图书，不论是内容还是形式，均注重技术细节而没有关注到最关键的人；而人是一切活动的根本因素。有鉴于此，“物业管理职业经理人素质教育丛书”编委会策划和编辑了这套丛书，旨在通过生动活泼的编写方式和实战性极强的内容，为广大从业者提供自我教育的途径。

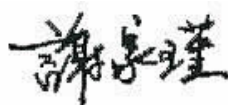
本套丛书从多角度对物业管理活动进行了深度解析，其中《物业管理经营之道》展示了物业管理行业发展的广阔空间及美好前景；《物业管理市场营销策略》详细探讨了如何开拓市场，谋取适合企业实际的最大份额；《物业管理沟通艺术》一书针对物业管理投诉的日益增加，及物业管理企业与业主之间存在的沟通障碍，力图为读者提供最大的帮助；《物业公司组建与运作》则希望通过吸引社会各界力量的关注和投入，进一步繁荣物业管理行业。本套丛书面向企业经理和项目经理这两个行业管理的最关键点，通过对企业面临的各种重大危机和问题的鲜活案例解析，给人以有益的启迪。

本套丛书倡导一个具有理想精神的精英团队，在经营好一个企业、服务好一个项目的基础上，能为行业的发展、社会的进步、民族的振兴

而努力。因此，丛书通篇贯穿了物业管理从业者的社会责任感，以提高我国人民的生活素质为己任，以建设和谐社区为目的，有效利用物业管理与业主之间的特殊关系，潜移默化地感染、影响业主的思想和行为。正如《物业管理案例解析》一书的前言中所说，物业管理服务在不断地消除着人的孤单、脆弱、孤僻以及人们之间的隔阂、冷漠和排斥，用“润物细无声”的方式逐渐地影响着民众思想和社会道德。通过物业管理服务的实现，承担营造和谐社区的职责和义务，为构建和谐社会打下坚实的基础。

总之，“物业管理职业经理人素质教育丛书”是一套实用性很强且具现实意义的丛书，她不但与整个社会、行业的发展合拍，也顺应了企业的内在规律，吻合了市场的需求。她的出版可谓恰逢其时其势。

建设部总经济师  
建设部住宅与房地产业司司长



# 前 言

---

人们都说，物业管理是一个朝阳产业。这是因为它具有广阔的发展空间，蕴藏着无限的商业机会。从都市、城镇到乡村，市场拓展的舞台大得惊人；从生活、工作到文化，服务衍生的潜力多得惊人……

许多有识之士开始瞄上这个行业，纷纷捷足先登，于是便有了物业管理公司争相问世。在一些地区的企业名录上，物业管理公司的数量急剧攀升，已经形成了一个颇具社会影响的业态。

物业管理行业的门槛不是很高，它的一般业务也为人们所熟悉。但创办、运作一个物业管理公司，并真正能够把它做得像模像样，决非像一些人想象得那么简单。一位业内专家讲，“物业管理公司的经营、管理和服务是中国社会的全息缩影”。引申开来也就是说，创办、运作一个物业管理公司，需要有操持一方土地视野、智慧和能力。

中国企业的生存环境是独特的，没有既成的模式可以遵循；物业管理公司又比其他类型的企业面临更为复杂的市场，它的经营、管理就更富有挑战性。我们有幸于9年前在深圳开始涉足物业管理，从最低的管理职位做起，后来分别在北京、郑州出任两家知名物业管理公司的总经理，期间有许多感悟。现在，我们把它梳理出来，意在给同行或未来的同行一点借鉴和帮助。

管理科学不应当是干瘪的教条阐述，也不应当是琐碎的方法堆砌。本书试图在理论与实践的结合上，说明一个物业管理公司从创办到运行，再到提升的整个过程中，应该有什么样的思路，有哪些关键点需要把握，以及如何应对或处理的基本方法。所言只是皮毛，更多的东西还需要读者自己去探索和实践。如果能够给朋友一点儿启示，让朋友少走

点儿弯路，也就实现了我们的初衷。

本书第 1~4 章由赵凯编写，第 5~9 章由牛忠毅编写。能够写出这样一本书并将之奉献给读者朋友，有许多人需要感谢，包括我们的同事、朋友、家人。但首先最应当感谢的是李立新先生，还有张淑斌女士，因为他们不仅是我们尊敬的领导，更是我们走进物业管理行业并能够有所成就的启蒙老师。

赵凯 牛忠毅  
于石家庄

# 目 录

---

序

前言

第 1 章 物业管理公司概述 .....	1
1.1 我国物业管理行业的发展进程 .....	1
1.1.1 萌生与成型 .....	1
1.1.2 拓展与整合 .....	2
1.2 物业管理公司的基本性质 .....	4
1.2.1 物业管理公司是独立的企业法人 .....	4
1.2.2 物业管理公司是服务性企业 .....	6
1.2.3 物业管理公司承担着部分政府行政管理职能 .....	8
1.3 物业管理公司的产品与作用 .....	8
1.3.1 物业管理公司产品的 7 个特点 .....	9
1.3.2 物业管理公司的 5 大社会作用 .....	11
第 2 章 物业管理公司的组建 .....	13
2.1 物业管理公司的类别 .....	13
2.1.1 按企业的所有制性质及生存方式分类 .....	13
2.1.2 按企业的运行方式及内部管理层次分类 .....	15
2.1.3 按企业的赢利模式和资质状况分类 .....	16
2.2 组建物业管理公司的可行性研究 .....	17
2.2.1 区域环境分析 .....	17
2.2.2 专业市场分析 .....	19
2.2.3 资源状况分析 .....	20
2.3 物业管理公司组建的形式 .....	20
2.3.1 有限责任公司与股份有限公司 .....	21
2.3.2 国有独资公司与合伙制公司 .....	22
2.3.3 股份合作制公司 .....	23
2.4 物业管理公司组建的条件 .....	33

2.4.1	股东人数与资本限额 .....	33
2.4.2	公司章程与公司名称 .....	35
2.4.3	组织机构、经营场所及条件 .....	36
2.5	物业管理公司组建的程序 .....	37
2.5.1	核准名称与验资 .....	37
2.5.2	法人登记 .....	39
2.5.3	税务登记 .....	41
2.5.4	资质申办 .....	42
<b>第 3 章</b>	<b>物业管理公司的组织结构 .....</b>	<b>45</b>
3.1	组织结构的特征与设计原则 .....	45
3.1.1	物业管理公司组织结构的 8 项本质特征 .....	45
3.1.2	设计物业管理公司组织结构的 10 项基本原则 .....	47
3.2	组织机构设置的工作步骤 .....	50
3.2.1	经营目标的确认与借鉴模本的选择 .....	50
3.2.2	组织机构的职能设计 .....	52
3.2.3	初步方案的拟订与组织结构图的编制 .....	54
3.2.4	权责配置的确定与协调机制的建立 .....	56
3.2.5	编制管理流程图 .....	60
3.2.6	评审设计方案 .....	62
3.3	组织结构的基本形式 .....	65
3.3.1	直线制与职能制 .....	65
3.3.2	直线职能制与事业部制 .....	66
3.3.3	矩阵式与网络状 .....	67
3.4	决策机构、监督机构、执行机构 .....	69
3.4.1	董事会和监事会 .....	69
3.4.2	总经理 .....	71
3.4.3	执行机构的设立和类型 .....	72
3.4.4	部门工作职责 .....	74
3.5	物业管理公司的制度建设 .....	78
3.5.1	制度的特点与制度建设的重要性 .....	78
3.5.2	物业管理公司的制度类别 .....	80

3.5.3	制度建设的要点	81
<b>第 4 章</b>	<b>人力资源的管理</b>	<b>84</b>
4.1	人力资源规划	84
4.1.1	人力资源规划的重要作用	84
4.1.2	制订人力资源规划的工作步骤	85
4.1.3	人力资源的需求预测及供需平衡	86
4.1.4	人力资源规划与职业生涯发展计划	89
4.2	员工的聘用	90
4.2.1	招聘	90
4.2.2	甄选	94
4.2.3	录用	98
4.3	员工培训	101
4.3.1	培训的特点和类型	101
4.3.2	培训的内容和方法	103
4.3.3	培训的组织 and 实施	106
4.4	绩效考核和激励	108
4.4.1	绩效考核的一般原则	108
4.4.2	绩效考核的方法	109
4.4.3	激励方式与注意事项	112
4.5	薪酬管理	114
4.5.1	薪酬的功能	115
4.5.2	薪酬的形式	116
4.5.3	薪酬管理的原则	118
4.5.4	薪酬策略的制订	119
<b>第 5 章</b>	<b>财务管理</b>	<b>122</b>
5.1	会计基本知识	122
5.1.1	会计职能与基本原则	122
5.1.2	会计基本前提	123
5.1.3	会计要素与会计等式	125
5.2	会计账证与会计报表	126
5.2.1	会计账证与财务处理的基本知识	126

5.2.2	会计报表的一般知识 .....	131
5.2.3	怎样阅读资产负债表 .....	132
5.2.4	怎样阅读利润表 .....	136
5.2.5	怎样阅读现金流量表 .....	137
5.2.6	财务分析 .....	140
5.3	物业服务费用的构成与计算方法 .....	142
5.3.1	物业服务成本(支出)的构成与计算 .....	142
5.3.2	税收和企业利润的计算 .....	145
<b>第 6 章</b>	<b>服务质量的管理 .....</b>	<b>148</b>
6.1	全面质量管理 .....	148
6.1.1	质量管理的发展阶段及特点 .....	148
6.1.2	全面质量管理的基本内容 .....	150
6.1.3	PDCA 循环 .....	153
6.2	质量管理常用的统计分析方法 .....	155
6.2.1	排列图法与因果分析图法 .....	155
6.2.2	直方图法、分层法与散布图法 .....	157
6.2.3	统计分析表法与控制图法 .....	157
6.3	ISO9000 国际质量管理体系 .....	158
6.3.1	ISO9000 族标准概论 .....	159
6.3.2	物业管理公司的贯标认证 .....	160
6.4	物业管理的创优活动 .....	162
6.4.1	创优活动的意义及步骤 .....	162
6.4.2	创优活动的资料准备 .....	163
<b>第 7 章</b>	<b>综合管理 .....</b>	<b>170</b>
7.1	房屋修缮管理 .....	170
7.1.1	房屋修缮的作用、内容及责任划分 .....	170
7.1.2	房屋完损等级评定 .....	172
7.2	房屋设备管理 .....	173
7.2.1	房屋设备的分类与维修保养 .....	174
7.2.2	电梯管理 .....	176
7.2.3	供电系统管理 .....	178

7.2.4	给排水与锅炉房的管理 .....	179
7.3	环境卫生管理 .....	181
7.3.1	清洁卫生管理 .....	181
7.3.2	园林绿化管理 .....	182
7.4	公共秩序维护管理 .....	186
7.4.1	保安员的仪容仪表与纪律 .....	186
7.4.2	保安员处理问题的原则和方法 .....	187
7.4.3	保安工作检验标准 .....	189
7.5	消防管理 .....	189
7.5.1	消防管理措施与安全检查制度 .....	190
7.5.2	灭火应急规程 .....	192
<b>第 8 章</b>	<b>项目管理 .....</b>	<b>198</b>
8.1	前期介入与管理方案的编制 .....	198
8.1.1	前期介入的主要工作 .....	198
8.1.2	编制物业管理方案 .....	200
8.2	接管与验收 .....	201
8.2.1	物业接管验收的资料 .....	202
8.2.2	接管验收的程序、物业检验与问题处理 .....	203
8.2.3	接管验收常用表格 .....	204
8.3	业主入住 .....	208
8.3.1	入住前的工作 .....	208
8.3.2	入住程序及注意事项 .....	210
8.3.3	有关文本格式示例 .....	212
8.4	装修管理 .....	215
8.4.1	装修管理的程序 .....	215
8.4.2	装修管理的一般规定 .....	216
8.4.3	装饰装修管理协议 .....	218
8.5	档案管理、项目手册与综合服务 .....	223
8.5.1	物业档案的建立与管理 .....	223
8.5.2	编制项目管理手册 .....	224
8.5.3	物业管理的综合服务 .....	225

第 9 章 企业的发展 .....	226
9.1 企业提升与资质升级 .....	226
9.1.1 企业提升的意义与构成要素 .....	226
9.1.2 企业资质等级分类及管理 .....	227
9.2 市场拓展 .....	229
9.2.1 物业管理市场拓展概论 .....	229
9.2.2 物业管理项目的招标 .....	230
9.2.3 物业管理公司的投标 .....	232
9.2.4 开标、评标和中标 .....	233
9.3 企业文化与企业形象 .....	235
9.3.1 企业文化的结构和内涵 .....	235
9.3.2 企业文化建设 .....	237
9.3.3 企业形象策划 .....	238
附录 .....	244
附录 A 物业管理条例 .....	244
附录 B 物业管理企业资质管理办法 .....	253
附录 C 物业管理企业财务管理规定 .....	258
参考文献 .....	262

# 第 1 章 物业管理公司概述

## 1.1 我国物业管理行业的发展进程

物业管理，我国古已有之。古代官衙的“管人”和民间的“管家”，所从事的工作很类似今天的物业管理。他们及他们下属的一班人，可以算做今天物业管理公司的雏形。而现代物业管理，则在 19 世纪中叶起源于欧美地区。1908 年美国芝加哥摩天大楼的所有者和管理者乔治·A·霍尔特组织成立了“芝加哥建筑物管理人员组织”(CBMO)并发展为全国性组织“建筑物业主与管理人协会”(BOMA)，以后又发展成为国际组织“国际建筑物业主与管理人协会”(BOMA)，使物业管理形成了一种社会行业。

进入 20 世纪 80 年代以后，随着我国的改革开放，尤其是住宅商品化，现代物业管理开始在我国大陆登陆，并迅速蓬勃发展起来。这段时间不长屈指可数的历史，大体可以分为萌生、成型、拓展、整合 4 个阶段。

### 1.1.1 萌生与成型

#### 1. 萌生阶段

这个阶段大体是在 20 世纪 80 年代初至 90 年代初这段时间，物业管理开始显现为一种社会产业。1981 年，在我国改革开放的窗口深圳市成立了全国第一家物业管理公司——“深圳市物业管理公司”，管理商品房住宅小区——东湖丽苑，它标志着现代物业管理在我国大陆的正式诞生。此后，物业管理和物业管理公司逐步成为我国社会政治经济生活中的一个重要元素。

这一阶段的主要特点如下：

1) 物业管理在东南沿海城市逐步出现，在内地城市包括绝大多数省会城市还鲜为人知，社会公众对“物业管理”这个词汇更是不知所云。

2) 兴办物业管理公司的大体上都是房地产发展商，他们给予物业管理公司的定位十分单一，仅仅局限于为自己的开发项目承担售后服务责任。

3) 物业管理公司的架构和运行模式都完全抄袭和模仿香港地区，基本没有自己独创性的东西，区别只是在于谁抄袭和模仿得更惟妙惟肖一些。

4) 物业管理公司的运作和所提供的服务缺乏明确的规范, 普遍都在摸着石头过河, 带有相当强的随机性和随意性。

5) 物业管理的服务内容只停留在提供常规服务上, 服务的广度和深度特别有限, 总体服务水平普遍不高。

6) 政府对物业管理的出现和发展还在进一步观察和认识, 看得多、说得少、管得更少, 尚无真正意义上的行业治理和行业监控。

## 2. 成型阶段

这个阶段主要是指 20 世纪 90 年代初至 90 年代末这段时间, 物业管理开始成为一种比较规范的为社会认可的定型产品。1993 年, 国家建设部在广州召开了全国物业管理工作研讨会, 翌年 3 月又颁布了建国以来有关物业管理的第一个行业规范《城市新建住宅小区管理办法》(中华人民共和国建设部令第 33 号), 进而推动了物业管理行业的长足发展和进步。

这一阶段的主要特点是:

1) 物业管理南风北渐, 内地大城市的物业管理开始萌发并迅速推广开来, “物业”、“物业管理”、“物业管理公司”逐渐进入城市居民的视野。

2) 传统的福利性的房管部门和机构纷纷转制, 尽管大多数还属于“翻牌”性质, 但毕竟迈出了向现代物业管理公司过渡的第一步。

3) 在后来成为全国物业管理协会副会长的李立新、陈之平等人的引领下, ISO9000 国际质量保证体系认证在物业管理行业形成风潮, 深圳、上海、广州、北京等地一批品牌物业管理公司脱颖而出。

4) 按照规定标准进行的各级优秀小区(大厦)评比, 引起社会各界特别是有志于做大做强自己的物业管理公司的普遍关注和积极参与, 促进了管理服务水平的提升。

5) 业主的主体意识开始显现, 业主委员会、物业管理委员会等业主参与物业管理的组织应运而生, 构筑出了物业管理公司、业主、发展商共同推进区域物业管理的基本框架。

6) 地方政府陆续成立物业管理行业主管部门和行业协会, 并颁布了相应的地方性法规, 同时开始对物业管理从业人员进行系统的岗位培训。

### 1.1.2 拓展与整合

#### 1. 拓展阶段

这个阶段主要是指 20 世纪末至 21 世纪初, 物业管理开始按照市场机制进