附件1

破局解难：物业项目经理六大核心运营能力

（合肥）高级培训班课程大纲

**1.强认知：认知开窍，一路开挂**

1.1中国物业行业已经整体进入矛盾高发期

1.2中式社区特性引发利益分配、服务质量、物业更换三大矛盾

1.3物业人既要保持定力，又要寻求突破，还要活下去、好起来

1.4物业服务到底是干什么的：用一个字讲清楚

1.5物业的核心价值：维护和提案（四大维护和提出解决方案）

**1.6业主自治制度框架下的物业服务怎么干**

1.6.1什么是业主自治制度

1.6.2业主自治≠业主自管

1.6.3先理清责任边界，后履职尽责到位

1.6.4先为大家服务，后为小家服务

1.6.5把选择权还给业主，让业主拥有掌控感

1.6.6典型案例分析：开发商、物业、业主，启不启用门禁到底谁说了算

1.7快速帮你建立框架思维：物业项目运营管理五大要素

1.8给你一份诊断问题的清单：物业项目日常运营管理常见的“十大问题”

**1.8物业项目经理需要“炼四能过五关斩六将”**

1.8.1炼四能，懂业务、会管理、善沟通、抓落实；给你套路，快速修炼

1.8.2过五关，关关难过关关过（作风关/家底关/标准关/员工关/客户关）

1.8.3斩六将，解决掉六大现实难题

1.8.3.1斩除“边界不清”：物业矛盾纠纷产生的根源之一

1.8.3.2斩除“履职不到”：履职尽责不到位，哪有信任和收益

1.8.3.3斩除“关系不好”：业主关系不好，麻烦肯定不少

1.8.3.4斩除“难题不解”：所有的难题，最终都变成了运营中的“结节”

1.8.3.5斩除“成本不低”：向管理要效益，创造极致性价比

1.8.3.6斩除“催费不力”：三板斧快速拉高非诉催费成效

**2.明边界：边界不清，必有纷争**

2.1什么是责任边界，三句话来定义

2.2物业服务活动中三大责任主体：政府、物业服务企业、业主

2.3理清责任边界的四个关键维度及案例分析

2.4理清责任边界的四项基本依据及案例分析

**2.5现实中的责任边界划分常见十大问题深度解析**

2.5.1专有部分和共有部分，怎么划分；专有部分中有共用设施，共有部分中有专用设施，谁负责维护

2.5.2业主家里排污管返水，物业需要承担什么责任

2.5.3业主安装空调外挂机必须按照物业指定位置安装吗

2.5.4业主想要在一楼开商店，有其他业主不同意，物业有协调义务吗

2.5.5在房屋质量问题返修过程中，物业应尽到什么义务

2.5.6业主以拥有知情权为由想要查阅物业公司的收支账目，可以吗

2.5.7物业所负责的日常小修杂修，服务范围和标准怎么界定

2.5.8业主乱停车，物业有权锁车吗

2.5.9装修工人随意处置建筑垃圾导致行人摔伤，物业是否需要承担责任

2.5.10小区电动自行车起火造成损失，物业是否需要承担责任

2.6如何让业主理解“责任边界”

**3.尽职责：履职尽责，担当作为**

3.1物业项目经理每天应该围绕着什么开展工作——“五指工作法”

3.2物业项目经理每天“开门七件事儿”（职责重点）

3.3物业项目经理尽责管理“三板斧”：检查、培训、开会

3.3.1如何开展检查工作——没有检查，就没有管理

3.3.2如何开展培训工作——赋能员工，培训先行

3.3.3如何组织召开例会——例会开得好，管理没烦恼

3.4物业责任的形成：法定责任和约定责任

3.5履职尽责：就是把分内应该做的事情先做到、做好

3.6给你一份简单实用的工具包

3.6.1秩序维护履职尽责工作重点

3.6.2环境清洁履职尽责工作重点

3.6.3绿化养护履职尽责工作重点

3.6.4设施维护履职尽责工作重点

3.6.5客户服务履职尽责工作重点

3.7物业如何规避两大安全责任风险

3.7.1违约-法定责任依据及案例分析

3.7.2侵权-法定责任依据及案例分析

3.8物业安全保障履职尽责的六大关键管理动作及实务示例讲解

**4.建关系：关系若不好，麻烦少不了**

4.1“陌生人”社区（小区）的人际关系模式分析

4.2 搞好业主关系是物业项目运营管理的重点之一

4.3 实例：业主关系好不好，卖一次鸡蛋就知道了

4.4不知道就等于吃亏的知识：业主关系“三定律”（实战方法）

4.4.1逻 辑=先发展关系+后解决问题

4.4.2破 冰=见面打招呼+有事帮一把+没事聊两句（三项不花钱的基本动作）

4.4.3衡 量=是否可以“变现”（不能变现的关系，就是假的）

4.5 构建和维护业主关系的“三角模型”（非常好用的核心方法论）

4.5.1角色扮演准不准（身份即角色，角色即关系）

4.5.2互动质量够不够（高质量的互动需要策划设计）

4.5.3信任程度深不深（没有信任，一切白费）

4.5.4快速取得业主的信任：找到真实的触点

4.5.5理念：物业要联合业主去打败问题，而不是拿着问题打败业主

4.6对客沟通常用方法（三角沟通法）及案例分析

4.6.1目的分析三角形

4.6.2内容设计三角形

4.6.3表达技巧三角形

4.7对客沟通过程中常用的“接话”话术

4.7.1“Yes, and”沟通话术应用方法

4.7.2“Yes, if”沟通话术应用方法

4.8用两个动作有效应对业主情绪化的方法

4.9以容克刚：打赢“业主舆论战”的方法

4.10业主关系改善三个切入点

4.10.1抓住KOL（意见领袖）

4.10.2抓住热心业主（积极分子）

4.10.3抓住“趣缘”组织：让业主从半生不熟到熟悉

4.11业主大会、业委会、物管会、居委会，它们究竟是什么组织，物业与其是什么关系

4.12物业如何与业委会“相爱相杀”

4.13物业在合同续约和保盘过程中的“规定动作”和“自选动作”

4.14保盘护盘行动典型案例分析

**5.解难题：思想不滑坡，办法有很多**

5.1重点难点问题（简称“重难题”，下同）的特性与分类

5.2解决重难题的基本原则

5.3当前物业管理和服务过程中，最常见十大重难题及其解决思路

5.3.1房屋漏水：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.2生活噪声：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.3停车困难（停车难、难停车、车难停）：管理依据、案例分析、行动措施

5.3.4高空抛物：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.5违规侵占：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.6公共收益：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.7设施老化（瘫痪）：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.8服务缺陷：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.9电车充电：管理依据、案例分析、解题思路

5.3.10收费调价：管理依据、案例分析、解题思路

**6.控成本（既要降本增效，又要保证品质）**

6.1物业服务的成本构成分析，固定成本与可变成本

6.2“以收定支”的成本预算制定方法

6.3成本控制的五大“优化”思路

6.3.1优化员工：向管理要效益，把低效能员工优化掉（不胜任+无动力）

6.3.2优化岗位：一岗多责，管作合一，养事不养人，架构扁平化

6.3.3优化机制：把利益与责任死死地捆绑在一块

6.3.3优化标准：把每一分钱花在业主很需要、可感知、能买账的地方

6.3.4优化协同：向供应商和分包商开炮，挤出价格水分、签订对赌协议

**7.促收费（实干加巧干，收费也不难）**

7.1催费的法律法规依据速览

7.2催费的六大基本功

7.3业主拖欠物业费的十大理由原因

7.4基本逻辑：先把非诉催费手段用尽，再考虑用诉讼催费手段

7.5非诉催费基本原理：刺激反应理论

7.6非诉催费三板斧

7.6.1业主精准分类的方法（简单实用的五指法）

7.6.2压力传递的方法

7.6.3清除卡点=响应诉求+解决问题+消除误解

7.6.4树怕扒皮，人怕见面：上门催费的套路与技巧及实战案例

7.7提高物业费催收成效三大关键点

7.7.1基础服务是前提

7.7.2业主关系是关键

7.7.3催费力度是重点

7.8如何设计催费绩效奖励机制

7.9空置房物业费催收方法

7.10不要轻易使用的绝招：实施差别化服务待遇刺激交费

7.11催费心理建设十二字诀

7.12如何判断业主是否恶意欠费

7.13诉讼催费需要准备的证据和材料

7.14诉讼催费过程中的四次回旋沟通机会以及催费话术

7.15记住四字法：威、逼、利、诱；要综合运用

附件2

破局解难：物业项目经理六大核心运营能力

（合肥）高级培训班日程安排（暂定）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **时间** | **内容** | **引导人** |
| **8月23日** |
| 8:00-8:30 | 上午报到 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 8:30-9：00 | 开班式 | 合肥物协 |
| 9:00-11:30 | 理论教学 | 创宏经纬 |
| 11:30-12:00 | 复盘与答疑 | 创宏经纬 |
| 14：00-14:30 | 下午报到 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 14:30-17:30 | 理论教学 | 创宏经纬 |
| 17:30-18:00 | 复盘与答疑 | 创宏经纬 |
| **8月24日** |
| 8:00-8:30 | 上午报到 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 8:30-11:30 | 理论教学 | 创宏经纬 |
| 11:30-12:00 | 复盘与答疑 | 创宏经纬 |
| 13：30-14:00 | 下午报到 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 14:00-16:00 | 现场观摩 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 16:00-17:00 | 复盘与交流 | 合肥物协、创宏经纬 |
| 17:00-18:00 | 考试和结业式 | 合肥物协 |

附件3

2024物业项目经理高级培训班报名回执表

|  |  |
| --- | --- |
| 公司名称（盖章） |  |
| 联系人姓名 |  | 手机号码 |  |
| 序 号 | 姓名 | 手机号码 | 是否办理证书 |
|  |  |  | □协会培训证书□全国城建证书 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

注：本表如不够填写，可另外复印。