附件1：

**物业服务市场拓展指引**

为保证公司物业项目拓展工作的有序及正常进行，提高物业项目拓展工作效率，特制定该指引。

1. **适用范围** 本指引适用于各区域公司、事业部与物业项目拓展有关的组织及其组织行为。
2. **职责**
3. 区域公司、事业部总经理负责批准公司物业项目拓展工作方针及公司年度物业项目拓展工作目标。
4. 区域公司项目拓展分管领导或项目拓展部门负责人负责组织物业项目拓展工作，并对物业拓展工作进行指导和评审。
5. 区域公司、事业部经营拓展部门负责物业项目拓展工作，在各辖区范围内对外承接物业管理项目，并应根据公司需求制定《物业项目拓展经营管理制度》。
6. **保利物业公司对外拓展的优势**
7. 保利物业服务品牌文化效应；
8. 在47个城市拥有260多个项目的管理规模，具有强大后备技术、资源的支持力；
9. 健全管理制度；
10. 统一的服务标准及要求；
11. 专业人才的输出；
12. “大客服”体系基础服务的推行；
13. 专业化、特色化的全介通咨询、资产管理、社区养老、社区康体、社区O2O、保利APP等具有保利特色的管理模式。
14. **拓展发展目标：**
15. **定位**

**数量定位：**全国各区域公司、事业部外接项目按照公司总部下达目标完成项目拓展任务，有能力、有机会的要争取接管更多项目。

**模式定位：**外接项目模式包括项目全权委托，企业深层合作、全面顾问咨询等三类模式，不管采用何种模式对外拓展管理，均属于外接项目有效管理面积。

**领域定位：**中高档市内交通便利型住宅、商业不动产项目、政府机关办公大楼、学校教学楼、大型企业后勤（包括工业园区）等。

**战略定位：**在部分地区物业管理市场不成熟的前提下，不求多，只求精，以达到培养品牌和业务建设的目的；而在物业管理市场相对比较成熟的前提下，可以适当依据品牌和依据多年的经验和资源，对外进行拓展。

**拓展原则：**对于全权委托、合资合作等模式的的拓展项目，要注意以下原则。

（1）具备一定的赢利能力的各类物业项目，包括住宅、商业、政府办公楼及学校等，要积极争取接管；

（2）普通住宅项目或大型住宅项目，对品牌发展有一定影响力的项目，在能保证合同期内收支基本平衡的，也要积极争取管理权；

（3）个别盈利不高或略有亏损的项目，但对品牌发展有一定影响力的，应向总部提报并经审批同意后，可以接管；

（4）企业间的深层战略合作，如合营、合资办企、合作拓展等，须向总部提报并经审批同意后方可开展；

（5）在对外拓展项目中，要积极主动将保利社区APP和地产CRM客户管理系统推荐、引入到项目现场管理中，使社区APP、CRM客户管理系统在对外拓展管理形成常态化；

（6）外接项目管理，物业服务签约期限不得少于3年，一般建议3-5年，若管理稳定正常，争取延长或续签管理年限；

（7）曾因工程问题引起业主公愤、被媒体多次负面爆光、开发商在业内形象不良、业主委员会与物业公司存在较大纠纷的项目应慎重考虑。

1. **对外拓展应避免的意识误区**

误区一：扩张就是管理面积的扩大。规模化经营还必须充分考虑其投入产出比率，也就是随着投入的增加，规模的扩大，其单位增量所产出的效益应逐量增高。

企业内部和企业间的合作，应当以文化认同为基础，以优势互补为准则；

误区二：有规模就是有品牌。物业管理企业的品牌并不完全是建立在物业管理规模之上，而是以过硬的服务品质、优良的管理绩效、全面的顾客满意为基础，建立品牌核心价值，规划品牌系统，塑造品牌形象、建立顾客忠诚；

1. **业务范围**

**1、物业管理全委托**

服务方式：物业管理事务全面委托管理，从物业的前期介入、物业的入伙到物业的日常管理如保安、保洁、养护、维修等管理服务均全面进行管理并全权负责。根据服务费收取方式不同，可分为“包干制”和“佣金制”二种。

客户对象：当地或周边省市的缺乏物业管理操作思想的建设开发商开发的物业、政府项目机构的办公物业、学校园区物业等。

服务特色：

（1）积极的前期介入。从物业管理角度，协助开发商进行项目的规划设计及有关设施设备的选型。

（2）营销推广的配合。以一流的物业管理品牌，帮助开发商增强购房客户对未来生活品质和服务档次的信心。

（3）高品质的物业管理，员工具备高水准的职业道德、专业知识与服务经验；

（4）提供行业内性能价格比的高品质服务；

（5）过硬的技术专家团队，确保大厦和小区各类设施设备的正常运行；

（6）客户服务中心的运作模式与“全程沟通 亲情服务”服务方式确保管理服务水平；

（7）ISO9001质量保证体系与信息化平台，保证了服务质量和管理效率。

**2、 顾问管理**

常驻式任职顾问方式：将自己卓有成效的物业管理体系，以顾问模式输出和嫁接，并负责项目日常运作与管理,最终达到顾问服务承诺的指标，使开发商的物业管理迅速达到行业一流水平。

常驻不任职顾问方式：由保利物业公司派驻专职顾问常驻项目现场对服务项目进行物业管理的咨询、策划、指导,使开发商的小区管理迅速达到行业先进水平,但日常管理由现场管理机构实行。

定期专项顾问：根据合作协议约定,对菜单式的组合、专项式的顾问项目制定服务模式并形成文字外，并定期派驻专家到现场进行交流指导，考核制度的适用性等。

客户对象：国家二、三级城市的有需求的开发商、物业管理公司等。

服务特色：

（1）帮助客户量身订做符合实际需要的组织架构；

（2）规范业务程序，引入ISO9001质量管理体系；

（3）运用物业管理软件，构建高效率的管理平台；

（4）协助选聘人才，培养专业化的物业管理队伍；

（5）控制成本费用，优化物业管理投入产出关系；

（6）确保业主入伙、收楼、业主大会会议等重大事项的顺利策划和举办。

**3、深层合作经营管理**

服务方式：

（1）与项目所有人合作，成立联合公司，保利物业通过以无形资产与资金投入，及派遣有关人员负责公司运作。双方的收益与风险按照所投入的股份或现场管理区域成分进行分配；

（2）与友好同行业企业合作，通过达成战略合作伙伴方式进行双赢合作模式，保利物业通过以无形资产与资金投入，及派遣有关人员负责项目管理。双方的收益与风险按照所投入的资金（含品牌资产）比例进行分配。

（3）与其他企业合资合作进行项目管理的，可先签订战略合作协议，具体项目再单独签订物业服务合同，并以项目合同为最终解释权。

客户对象：缺少专业物业服务的商业综合体、旅游性物业或大业主等.

**4、社区APP、地产CRM客户管理系统接入**

对外拓展新项目，包括顾问管理、全权委托、深层合作等管理模式，都要主动、积极与业主方（合作方）沟通，争取其同意将保利社区APP、地产CRM客户管理系统引入到项目日常服务与管理中。

社区APP及地产CRM客户管理系统的运作中，存在的相关设备如电脑、服务器、交换机、车场智能监控铺设、网络使用等成本投入，可按一定年限（一般按3年期）折旧计入到日常管理成本中。

在合同到期后若丧失管理权，如项目继续使用保利社区APP、CRM客户管理系统，应按季度向我司支付相应服务运行费。

1. **拓展程序及操作指引**
2. 物业项目拓展运作流程图

物业项目信息获取

有效联络

与发展商(业主)初步交涉

管理模式的确定

有效跟踪联络洽谈

全权委托

合资、合作

顾问管理

招投标

中标

拟定合同

合同评审

签 约

项目接管，相关资料移交

1. 物业项目信息获取，搜集有以下途径：

（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）收集项目在报刊杂志、网络信息及电视、广播等各类媒体上的广告宣传；

（4）集团、物业管理主管部门及政府相关机构的推介；

（5）中介机构及房地产相关行业之各类企业单位的推介；

（6）公私关系之熟人、朋友及已签约发展商（业主）的推介；

（7）主动上门联络的发展商（业主）；

（8）参加项目的公开招投标或邀请招投标；

（9）业主委员会重新选聘物业公司的项目信息；

（10）其他途径。

1. 物业项目实地考察要素

（1）物业类型、规模及定位（通过实地考察或模型、效果图、销售价格等了解项目档次定位等）；

（2）所在区域及其地理位置；

（3）开、竣工时间及其开盘、入伙时间；

（4）发展商（业主）联络方式、背景资料及其物业管理合作意向；

（5）对于新市场，须充分调查当地物管情况，包括配套法规、收费状况、物管消费心理、发展前景等；

（6）其它可于第一时间收集到的信息。

1. 项目调研报告

区域公司、事业部将搜集到的项目信息的各类要素进行整理分析，认清项目所在地区物业管理市场的特点，了解当地物业行业发展状况。与发展商（业主）作进一步接洽，并编制相应物业项目调研报告，组织相关部门对调研项目进行评审。

尽可能多接档次较高、规模较大楼盘或较好的商业、写字楼等能为公司带来经济效益及社会效益的项目。

1. 有效联络及跟踪洽谈

（1）市场部项目跟踪人员通过面谈、电话、传真、电子邮件、邮政速递等方式与发展商物管事宜主管、发展商决策高层人士（业主代表、业主委员会）联络。

（2）联络洽谈内容及有效记录：

① 了解项目具体情况，争取获得项目相关图纸、资料；

② 了解项目发展商的实力背景、以往业绩（业主人员构成、业主委员会组织情况），发展商（业主）对项目物业管理的合作意向等。

③ 向发展商（业主）推介我司发展规模、实力背景，介绍管理业绩。应发展商（业主）要求或项目需求，可邀请其来我公司参观考察。

④ 在项目跟踪过程中如发生部门内部工作调整或公司人事变动等情况，原项目负责人及接手的员工必须认真做好项目移交工作，原项目负责人必须提供物业项目文字资料、完备的有效联络记录等全套资料及发展商（业主）有效联络人员的联络方式，原项目负责人须安排接手人与该项目发展商（业主）有效联络人员面谈一次。

1. 物业管理方式的确定

根据公司提供的三种物业管理方式，分别为全权委托管理服务型、顾问管理服务型、合资或合作管理服务型，拓展部部应从为公司争取最大利益的角度出发，并结合物业的实际情况、发展商（业主）的合作意向等确定建议发展商（业主）采纳的物业管理方式。

1. 投标基本流程及物业服务费测算要点

（1）了解招标文件具体要求，根据招标文件要求调整标书格式与内容。

（2）准备投标书（方案）并准备好与项目关键人物进行相关事宜的沟通，以进一步探听对方意图。

（3）投标书（方案）编写内容（一般包含以下内容，具体以招标文件为准）

① 投标说明、法人代表证明文件

② 企业基本情况及资质文件

③ 管理服务特色

④ 管理服务构想

⑤ 各项物业管理服务工作标准

⑥ 管理服务费用

⑦ 物资配备明细

（4）物业服务费测算内容（一般包含以下内容，具体内容以当地实际为准）

① 人员工资成本。包括基本工资，绩效奖金，年终奖，加班工资，员工福利（电话、交通补贴，误餐费，服装费，社保，住房公积金，人员商业险等）；以及招聘、遣散费用等；

② 办公费。包括服务中心、物业用房的水电开支，办公用品损耗费，办公设备设施的维保费，通讯网络费，业务费，交通费，报刊资料费等；

③ 安防部管理费。包括员工宿舍使用费，安防器械维修更换费，警示牌、指示牌挡车桩等更换、补充费等；

④ 清洁、绿化费。包括清洁、绿化外委费（若自招自管的含人工成本、设备配置费，物料、药剂损耗费等），清洁、绿化用水损耗费，四害消杀费，化粪池、沙井疏通清理费二次供水水池清洗检测费，垃圾清运费，绿化补种费等；

⑤ 机电设备设施日常维护费。包括电梯保养、年审费，可视对讲门禁保养费，消防系统维护、检测费，高压配电器年审费， 发电机维护运行费，给排水系统维护费，闭路监控系统维护费，通风排风设施保养费，车场道闸系统维护费，公共设施及照明易耗品更换费，房屋本体维护费，设备设施维修耗材费，公共设备能耗费，车库水电能耗费等；

⑥ 固定资产及前期投入摊销费。包括办公区装修、办公家具采购费，各类办公设备设施采购费，工程维修工具配置费，公共区域及设备房标识标牌制作费，员工后勤生活物资配置费，各类垃圾箱配置费，安保工具配置费等；

⑦ 社区活动费及节日装饰费

⑧ 不可预见费

⑨ 第三者公众责任险及设备保险费

⑩ 税费及管理酬金

（5）拓展部通过物业管理成本测算结果，编写可行性报告，并组织各部门参与商讨，总经理参会听取各阶段情况汇报，参加投标书和合同的评审，最后拍板审定。

（6）根据招标文件指定时间，按时提交投标书（技术标、经济标）和投标保证金，按要求参与投标现场答辩等程序，最后等待开标结果。

1. 合同评审及报备

（1）对于全权委托的外接项目，合同签订期限建议为3至5年以上，避免短期经营难以回收成本，造成公司不必要的损失；

（2）拓展部根据与发展商（业主）的洽谈意见，按标准合同范本拟制合同稿，编制版本号，经自审后填写《合同评审表》与项目资料一并提交部门负责人。

（3）部门负责人就与标准合同中有改动或可商谈的条款进行审查（包括文字和内容），签字确认后提交公司分管副总进行审查。

（4）公司分管副总就合同中有关重要条款进行审查（着重于内容），签字确认后返回。

（5）准合同经公司分管副总审查后提交公司总经理、其他主管领导及相关部门对合同主要条款进行评审，并经评审人员签字确认。

② 签约合同必须按照合同中约定的份数用标准A4白纸纸打印，并确保每份合同中加盖公司印章，将此份合同随《合同评审表》交公司领导签字认可。

③ 拓展部准备签约的前期准备工作，并负责通知相关出席人员。

④ 签约时甲、乙双方须随合同交换的文件：加盖公司公章的营业执照复印件及法人代表证明书（如非本司法人签署该合同，则需再准备法人授权委托书）。

⑤ 甲、乙双方按合同上约定份数保留合同原件。

（3）项目资料移交，协助其他单位做好项目跟进。市场部与相关部门及项目管理处负责人开会、交代工作。

1. 项目接管，与发展商（业主）的资料移交

（1）公司发函通知发展商（业主）关于我司工作移交事宜。需要的话，在发文中提醒发展商（业主）及时支付合同近期款，并告知我司银行帐户及财务室相关人员联络方法。

（2）公司组织与发展商（业主）的资料移交工作，采取相关必要措施，确保资料齐全、移交顺利。

（3）与行政办公室的资料移交完成报备工作

① 通知办公室签约事实。

② 把签约合同原件交办公室。

③ 办公室应将发展商（业主）的主要联络人及联络方式传递给财务室及其他有关部门。

（4）与财务室的资料移交

① 通知财务室签约事实。

② 要求财务室做好收款跟踪事宜，并配合其工作。

1. **公司对外拓展盈利分配**

**收益分配：**保利物业对外项目拓展经营，区域公司作为拓展经营的主体单位，拓展经营获得收益将以区域公司为收益主体以示激励。

**收益管理：**所有物业项目拓展盈利不得转移它用，必需单独立账管理。

1. **激励方案（具体由人力资源中心制定）**