

第 2 部分

操作技能复习题

行政综合管理

一、人力资源及档案管理（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

小钱是 A 物业服务企业的人力资源部任培训专员，根据公司今年的培训工作计划，每季度要对企业基层员工进行培训，每次培训 25%的员工，确保全年每人轮训一遍。小郑是一名大学档案管理专业的毕业生，刚被 A 物业服务企业招录到行政管理部工作。报到第一天，行政管理部经理汪经理就对小郑说：“这几年公司发展势头良好，接了很多物业项目，物业项目档案的数量急剧增加。为了做好档案管理工作，公司特别需要专业人才，你要发挥你的专业特长，结合员工培训，抓紧熟悉公司的情况，制定一套物业档案管理制度”。人力资源部李经理也要求小钱在三天内制定一份全年培训计划，要求对企业员工，特别是像小郑一样的新进员工进行培训，并在下一次部门专题会议上进行讨论。

2. 试题要求

（1）小钱的主要工作就是开展员工培训，请问员工培训的方法和内容有哪些？

（2）针对小郑这类新进员工，在对其进行专业档案管理培训时，特别是涉及制定档案管理制度，应明确培训制定档案管理制度应遵循的原则，你知道这些原则是什么吗？

（3）根据企业性质，小郑在今后的工作中会遇到大量的物业项目档案借阅情况，因此在制定档案管理制度时，涉及档案借阅制度包含哪些内容？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	8	
2	4	
3	8	
合计	20	

二、财务管理（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

A 住宅小区于 2023 年 7 月 1 日交付入住，至今尚未成立业主大会，前期物业服务合同约定物业费采用酬金制物业服务计费方式，酬金比例为年度物业服务总成本的 8%。近日，甲物业服务企业在小区公示了 2023 年 7 月 1 日至 2024 年 6 月 30 日的物业服务成本为 875.1 万元（不包括税金），具体包括：

（1）各类管理服务人员的工资、社会保险等	735 万元
（2）共用部位、共用设施设备的运行维护费	97.2 万元
（3）清洁卫生费	2.1 万元
（4）绿化养护费（含乔灌木购置及补种费用 4 万）	24.3 万元
（5）公共秩序维护费	2.5 万元
（6）企业春节慰问小区残障人士和孤老费用	2 万元
（7）办公费	3.5 万元
（8）固定资产折旧	6 万元
（9）物业共用部位、共用设施设备及公众责任保险费	1.5 万元
（10）经业主同意的其他费用	

小区业主王先生认为，上述费用中有部分费用不能列入物业服务成本，要求甲物业服务企业修正后重新公示。

2. 试题要求

（1）请问王先生的观点对吗？您认为上述哪些费用不能列入小区物业服务成本？为什么？

（2）请计算 2023 年度 A 住宅小区的物业服务总成本是多少？（小数点保留两位）

（3）请问什么是物业酬金收入？请计算甲物业服务企业的物业服务酬金是多少？（小数点保留两位）

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	10	
2	4	

3	6	
合计	20	

物业资产管理

一、资源开发与经营（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

某综合办公楼建筑面积约 5 万平方米，由于市场环境的影响，办公楼空置率超过了 20%。为应对物业管理费的收支不足，物业中心沈经理与大厦业主代表进行了协商与沟通，建议在做好大厦物业服务的基础上，利用大厦地库招租机动车洗车店、加装新能源车充电桩、部分地下空间设置客户临时物品仓库，同时进一步面向大厦客户提供各类商务服务，以弥补物业费的不足。业主代表在对沈经理的想法予以肯定的基础上，要求其拟订一份大厦经营创收建议书。

2. 试题要求

（1）如果你是沈经理，根据综合办公楼的特点，你草拟的创收建议书将考虑开展哪些经营类服务？

（2）结合本楼宇的具体情况，沈经理另外建议开展资产运营类的房屋经纪服务，这项服务一般涵盖哪些主要内容？

（3）制定建议书前，沈经理计划在识别物业经营项目时先和管理团队开展需求调研，并讨论一下规避法律风险的问题，这项先期工作应当如何开展？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	6	
2	8	
3	6	
合计	20	

二、租赁管理（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

王先生是一家物业服务企业所属资产管理部员工，主要负责公司在管物业项目中，受空置房业主委托开展房屋租赁业务。在日常工作中，主要负责收集房源信息、向客户推介房源，在获取客户租赁意愿后，办理租赁手续等工作。

2. 试题要求

- （1）王先生在收集房源信息时，应遵循哪三项基本原则？
- （2）王先生收集房源信息，一般须要包含哪几项具体内容？
- （3）王先生在向客户推介房源等信息时，除了应规范操作之外，还有哪些注意事项？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	8	
2	6	
3	6	
合计	20	

物业运维管理服务

一、早期介入（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

某综合体开发项目，地处浦东前滩，总建筑面积 40 万平方米。按规划项目包括办公、商业、酒店和公寓。为经营好这个项目，建设单位在营销阶段就选聘了一家策划经验的物业服务企业早期介入。根据要求物业服务企业在确定服务内容、标准和价格等方面提出了多项建议，其中大部分被建设单位采纳，并获好评。

2. 试题要求

（1）如果是你在为该项目提供策划和建议，你认为早期介入在哪些方面有利于物业服务工作的顺利开展？

（2）根据背景资料，建设单位在营销阶段选聘物业服务企业早期介入，如果你是该项目的负责人，你认为对于该项目的营销策划阶段的工作方法有哪些？

（3）你知道营销策划阶段的工作内容及要点包括哪些方面？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	6	
2	5	
3	14	
合计	25	

二、承接查验（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

本市 E 住宅建设项目，总建筑面积 15 万平方米，计划于 2023 年 6 月交付使用。2022 年底戊物业服务企业通过招标方式中标接管该物业项目，并于 2023 年元月与建设单位签署了《前期物业服务合同》。随后物业服务企业按照《承接查验办法》实施了物业资料和物业共用部位、共用设施设备的查验。交接中发现该项目物业服务用房未按规划要求配置，故戊物业服务企业不同意在《物业承接查验协议》上签字、盖章，对此建设单位不理解，也不认可。

2. 试题要求

（1）根据背景资料，E 住宅建设项目计划于 2023 年 6 月交付使用，属于新建项目，请问新建物业承接查验的条件中对建设工程、市政公用设施设备和共用设施设备有何规定？

（2）戊物业服务企业不同意签字、盖章的做法对吗？为什么？

（3）如果是你去做承接查验，对于该类新建物业房屋共用设施查验包括哪些内容？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	9	
2	6	
3	10	
合计	25	

三、装饰装修管理（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

2023 年 8 月 30 日，丙物业服务企业在小区巡查中发现业主赵某在没有办理装修申请、登记和签署《装饰装修管理协议》的情况下开始了物业专用区域的装修施工准备，包括施工人员的进出和装修材料的运输。现场物业装修管理员进行了劝阻、制止，并书面通知装修人和施工单位，暂停施工人员、材料进场，待完成装修方案申报、登记审核后，方可办理进场手续，对此赵某表示理解并服从。

2. 试题要求

（1）如果你是丙物业服务企业的装修管理员，请你帮忙告诉业主赵某，需要申报的装饰装修方案的审核包括哪些内容？

（2）物业装修管理员暂停施工人员、材料进场的做法对吗？为什么？

（3）如果你是丙物业服务企业的装修管理员，通常对未完成装饰装修登记审核，以及施工人员违反物业管理出入等规定的一般违规行为的，有哪些处理方法？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	12	
2	4	
3	9	
合计	25	

四、房屋与设施设备运维管理（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

某住宅小区建成于 2010 年，共有住宅楼 10 栋，每栋楼高 18 层，配有电梯、消防设施、给排水系统等。近年来，由于小区使用年限较长，部分房屋和设施设备出现了不同程度的老化和损坏，业主投诉逐渐增多。为了提升小区的整体环境和居住品质，甲物业服务公司决定对小区进行全面的维修和改造，并委托项目经理小王负责制定详细检查和维修计划。小王在巡视过程中，发现以下问题：

低压配电系统：跳闸。

访客对讲系统：不能对讲、视频、开锁。

视频监控系统：没有输入信号。

空调系统：制冷系统无冷源或冷源不足。

消防报警及联动系统：不报警或误报警。

火灾联动系统：不联动或错误联动。

2. 试题要求

（1）如果你是小王，在巡视过程中，遇到低压配电系统跳闸，请分析造成其跳闸的原因和解决方法是什么？

（2）在巡视过程中，遇到视频监控系统没有输入信号，请分析视频监控系统无输入信号的故障原因并提出解决方法？

（3）请你结合经验分析造成空调系统制冷系统无冷源或冷源不足的原因及处理措施有哪些？

（4）你认为通常情况下消防报警及联动系统不报警或误报警的原因及处理方法是什么？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	5	
2	6	
3	4	
4	10	
合计	25	

环境管理

一、公共秩序维护服务（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

A 物业服务企业，近几年随着业务规模的不断扩大，近期又连续承接了多个公众物业和商业物业项目，公司各业务条线的管理压力也随之增加，尤其在公共秩序维护工作上压力激增。公司要求人力资源部重新梳理和强化项目秩序管理部各岗位设置，完善相关职责。

2. 试题要求

- （1）如果你是人力资源部梳理人员，请问公共秩序维护一般设置哪些岗位？
- （2）设置的监控岗，岗位职责有哪些内容？
- （3）项目开展大型活动，应由公共秩序维护条线的那个岗位负责拟定应急消防预案。

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	11	
2	8	
3	1	
合计	20	

二、保洁、绿化及有害生物防治管理服务（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

我国南部城市的某园林式别墅小区业主大会准备公开招标选聘物业，A 物业服务企业准备参与竞标，公司市场部门对该小区现场走访调查时发现，小区早在十多年曾被评为“园林式居住区”，目前绿化存在不同程度的损坏和退化，草坪大面积退化有大量杂草，灌、乔木没有得到及时的修剪，该小区的“园林式居住区”已名不副实，由于当地气候以潮湿闷热为主，且原物业服务企业环境维护工作开展不到位，使该小区公共区域，特别是生活垃圾房等处滋生大量的蚊蝇、蟑螂等虫害，致使小区业主苦不堪言，业主希望中标物业公司入驻后，能改善小区环境，重新梳理小区保洁、绿化岗位的设置和职责，优化相关作业规程，提升小区绿化养护和花木种植、虫害消杀等工作，为广大业主营造和创建优美环境的住宅小区。

2. 试题要求

（1）A 物业服务企业人力资源部在了解项目基本情况后，会设置哪三类保洁管理服务岗位？其中环境管理部经理岗位职责应当考虑设置哪几项？

（2）如果你是 A 物业服务企业拟派该小区的项目经理，根据背景材料所描述的情况，针对绿化日常养护工作，你将从哪几个方面入手整改？

（3）A 物业服务企业若中标该项目，正式入驻后，开展花木种植工作应包括哪些内容？

（4）结合案例描述的情况，请问住宅小区常见的有害生物基本种类包括哪些？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	8	
2	4	
3	5	
4	3	
合计	20	

客户服务与公共关系维护

一、客户服务（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

本市 A 住宅小区由甲物业服务企业提供前期物业服务。建设单位于 2023 年 2 月办理完成交付使用许可手续，同时委托甲物业服务企业实施入住管理工作。为此，甲物业服务企业组建了入住管理专班，由专班负责编制业主入住服务方案，同时组织小区管理处全体员工学习熟悉入住流程和入住管理注意事项。由于事前准备工作充分细致，入住管理工作有条不紊，甲物业服务企业受托的入住管理工作得到建设单位的肯定和业主的好评。

2. 试题要求

（1）案例中由入住管理专班编制业主入住服务方案，业主入住服务方案通常包括入住手续办理事项、入住现场布置、突发事件处置预案三项内容，请问其中的入住手续办理事项包含哪几方面内容？

（2）案例中入住管理专班有条不紊开展入住前准备工作，设置了等候区等七个功能区域，请问在房屋集中交付阶段一般需要设置哪些功能区域？

（3）案例中入住管理专班组织小区管理处全体员工学习熟悉入住流程和入住管理注意事项，包括客户入住准备的注意事项和客户入住过程的注意事项，请问客户入住准备的注意事项通常有哪几项内容？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	8	
2	7	
3	5	
合计	20	

二、社区生活服务与文化建设活动（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

本市 A 住宅小区由甲物业服务企业提供服务，近年来甲物业服务企业充分发挥自身熟悉社区老人的优势，在做好物业服务的同时尝试了助餐服务和助洁服务两项居家社区养老服务，得到小区居民特别是社区老人的认可和好评，凸显出物业服务在社区服务体系中的重要性。为此，甲物业服务企业打算为有需求的老人增加服务项目，结合智慧物业建设和适老化改造，积极推进智慧居家社区养老服务。

2. 试题要求

（1）案例中居家社区养老服务是一项面向特殊群体的服务，社区生活服务体系中除了面向特殊群体的服务还包含面向全体社区居民的服务，请问面向全体社区居民的服务有哪些内容？

（2）智慧居家社区养老服务是一种结合现代信息技术与传统养老服务的新型养老模式，旨在为老年人提供便捷、安全的居家养老支持，请简单介绍如何结合智慧物业建设来推进智慧居家社区养老服务。

（3）居家社区适老化改造是居家社区养老服务的基础，近几年本市大力推进居家社区适老化改造，支持物业服务企业开展社区居家养老服务，请问居家社区适老化改造包括哪些内容？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	8	
2	4	
3	8	
合计	20	

质量管理

一、物业服务作业规程指定与执行（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

某物业服务企业在检查 A 小区秩序维护服务质量时，发现小区现场检查记录仅有现场秩序维护人员和安保领班的记录。询问小区经理崔经理，他表示小区秩序维护由外包安保公司实施，该安保公司为业内著名企业，专业性很强，有完善的质量保障和检查制度，交给他们没有问题。

2. 试题要求

- （1）根据上述背景资料，您认为崔经理的说法是否正确？
- （2）结合住宅小区秩序维护服务质量监管检查要求，您认为崔经理应该如何对小区秩序维护服务质量实施监管检查？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	2	
2	13	
合计	15	

二、服务质量测评（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

某物业公司对 A 小区实施了物业服务质量测评，以下是其秩序维护专项测评记录。

秩序维护专项测评表

编号	检查科目	检查内容	赋值	测评结果	检查项合格率	科目检查合格率
6	人员要求	6.1 专职安保人员持证上岗	1	1		
		6.2 消防设施操作人员持证上岗	1	0.5		
7	管理要求	7.1 台账记录	1	0.5		
		7.2 制服、标志统一	1	1		
8	秩序维护服务规范	8.1 门岗秩序维护	2	2		
		8.2 巡视秩序维护	2	1.5		
		8.3 监控秩序维护	2	1		
		8.4 车辆停放管理	2	1		
		8.5 消防安全管理	1	1		
9	日常检查与改进	9.1 自查、抽查	2	1		
		9.2 持续改进措施	2	1.5		
合计			17	12		

2. 试题要求

（1）请根据上述物业公司的《秩序维护专项测评表》统计出秩序维护专项服务测评的总体合格率以及人员要求、管理要求、秩序维护服务规范和日常检查与改进的科目检查合格率。

（2）请根据上述物业公司的《秩序维护专项测评表》找出需要提升的服务项。

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	5	
2	10	
合计	15	

风险管理

一、风险识别及防范与应对（考核时间：整场 90min）

1. 背景资料

甲物业服务企业与本市某办公楼业主大会签订的正常期物业服务合同已到期，双方同意不再续约。甲物业服务企业在准备物业管理移交的时候，才发现虽然一直在为公用事业部门提供办公楼裙楼商铺代收代缴燃气费服务，但之前从未与业主（使用人）签订过任何委托代收代付燃气费的协议，也未及时向部分业主（使用人）催缴代付的燃气费。甲物业服务企业担心，项目移交之后，向该部分业主（使用人）追缴燃气费的难度会增加。

2. 试题要求

（1）请问本案属于正常期物业管理风险还是移交阶段物业管理风险？如果按物业管理的不同阶段来划分，除了该二类风险，还有哪几类风险？

（2）在物业管理日常运作的风险中，除了替公用事业费用代收代缴费用存在的风险以外，您认为还有哪些方面的风险？

（3）如项目管理处发生燃气泄漏突发事件，管理处处理时应关注哪些方面？

3. 评分表

评价要素	配分	得分
1	4	
2	5	
3	6	
合计	15	