



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

写字楼物业管理

刘圣欢 主编

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
物业管理专业系列教材

丛书主编 邓宏乾 刘圣欢 张贯益

写字楼物业管理

刘圣欢 主编

华中师范大学出版社
2008年·武汉

内 容 提 要

本书在阐述写字楼物业管理的相关知识和管理模式的基础上,对写字楼物业管理的主要环节进行了专题论述。

全书共分九章,主要内容包括:写字楼物业的含义、特点、功能与分类,写字楼物业管理的理论基础,写字楼物业管理与相关学科的关系,写字楼物业管理的内容与管理模式,写字楼物业服务企业与物业管理招投标,写字楼物业管理的前期介入,写字楼物业的日常管理,写字楼物业的技术管理,写字楼物业管理制度,写字楼物业服务收费等。

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

写字楼物业管理/刘圣欢主编. —武汉:华中师范大学出版社,2008.7

(物业管理专业系列教材)

ISBN 978-7-5622-3546-0

I. 写… II. 刘… III. 行政建筑—物业管理—高等学校—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 080342 号

物业管理专业系列教材

写字楼物业管理

主编:刘圣欢 ©

责任编辑:白 炜

编辑室:第二编辑室

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027-67863040(发行部) 027-67861321(邮购)

传真:027-67863291

网址:<http://www.ccunpress.com>

经销:新华书店湖北发行所

印刷:通山县九宫印务有限公司

字数:255 千字

开本:787mm×960mm 1/16

版次:2008 年 7 月第 1 版

印数:1-3100

责任校对:方汉交

电话:027-67867362

封面设计:罗明波

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

督印:章光琼

印张:15

印次:2008 年 7 月第 1 次印刷

定价:27.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请打举报电话 027-67861321

再版前言

我国物业管理是随着住宅制度改革、住房商品化的推进逐步发展起来的,虽然其发展历史仅仅 20 多年,但发展速度相当快。截至 2004 年底,我国物业管理企业总数达 3 万家,从业人员超过 300 万人,城镇物业管理覆盖率接近 50%。物业管理已经成为推动国民经济增长、扩大就业的一支重要产业力量。

早在 20 世纪 90 年代,为了培养物业管理专业人才,促进物业管理行业健康发展,满足物业管理专业高等教育的需要,华中师范大学出版社组织经济学院专业教师编写了《物业管理专业系列教材》(共 11 本)。它的出版填补了当时国内在这一领域的空白。实践证明,该系列教材符合当时物业管理发展实际,也深受物业管理从业人员、理论工作者和高等学校相关专业师生的认同和好评。让我们倍感欣慰的是,该系列教材的出版对人才培养、物业管理学科发展、物业管理实践的指导等方面起到了较大的积极作用,达到了预期的目的。

该套系列教材出版已有 8 年了,物业管理实践和理论都发生了巨大的变化,社会和经济的发展对物业管理也提出了更高要求,这需要我们不断地吸收最新的理论研究成果,不断地适应社会需求,用完善的理论指导物业管理实际。正是基于这个目的,我们对《物业管理专业系列教材》进行了全面修订。此次修订,主要体现了以下特点:一是教材体系更加完备。在保留原教材体系的基础上,增加了与人们生活密切相关、人才培养急需的 4 本新书:《住宅小区物业管理》、《写字楼物业管理》、《物业管理质量标准》和《物业管理实务大全》。二是反映了国内外最新的研究成果。我们跟踪学科前沿,积累了大量的最新资料并在教材中加以体现,保证了教材的科学性和先进性。同时,注重理论和实践的有机融合,在阐述物业管理理论的基础上,做到理论联系实际,教材中增加了相关的案例分析,以培养学生分析问题的能力。三是注重应用性和可操作性。修订版针对物业管理应用性强的特点,以“基础够用,重在实践,理论与运用相结合”为编写原则,既注重双基(基本理论、基本知识)的阐述,更注重实际操作能力的培养,以提高学生的实际应用能力。

本套教材既可作为大中专院校物业管理专业及相关专业教学使用,也可供物业管理从业人员阅读。本套教材在编写过程中,参考了一些专家学者的

论著,也引用了一些典型的案例,除了各书中所列参考文献外,还有中国物业管理网上的一些资料,在此一并表示衷心的感谢!

由于物业管理理论和实践都在迅速发展,加之作者水平有限,书中定有一些疏漏和不妥,在此敬请读者批评指正。

注:华中师范大学经济学院1985年在全国首家开设了房地产经营管理专业,2002年经全国高等教育自学考试办公室批准,率先获得全国物业管理(独立本科段)自学考试主考权,在华中地区乃至全国房地产界和物业管理界有一定的影响,已形成了一定的优势和特色,本套教材正是经济学院在该领域教学和科研成果的结晶。

物业管理专业系列教材编写组

2007年5月于武昌

目 录

绪论	(1)
第一章 写字楼物业概述	(15)
第一节 写字楼物业的含义与特点	(15)
第二节 写字楼物业的功能与分类	(20)
第三节 写字楼物业的构成	(25)
第二章 写字楼物业管理的相关知识	(33)
第一节 写字楼物业管理的理论基础	(33)
第二节 写字楼物业管理与相关学科	(43)
第三章 写字楼物业管理内容与管理模式	(50)
第一节 写字楼物业管理的主要内容	(50)
第二节 写字楼物业管理模式	(56)
第三节 写字楼物业管理发展趋势与管理模式选择	(65)
第四章 写字楼物业服务企业与物业管理招投标	(72)
第一节 写字楼物业服务企业	(72)
第二节 写字楼物业管理的招标与投标	(79)
第三节 写字楼物业管理招标文件与投标书的编制	(86)
第五章 写字楼物业管理的前期介入	(108)
第一节 前期介入的流程与管理内容	(108)
第二节 前期介入的必要性	(113)
第三节 前期介入的可行性	(117)
第六章 写字楼物业的日常管理	(122)
第一节 写字楼物业的环卫管理	(122)
第二节 写字楼物业的车辆管理	(130)
第三节 写字楼物业的保安与秩序管理	(139)
第四节 写字楼物业的消防安全管理	(146)
第七章 写字楼物业的技术管理	(153)

第一节	写字楼房屋的维修与养护·····	(153)
第二节	写字楼设备管理·····	(166)
第八章	写字楼物业管理制度·····	(180)
第一节	写字楼物业服务企业的内部管理制度·····	(180)
第二节	写字楼物业管理的主要相关者及管理关系·····	(186)
第三节	写字楼物业管理主要相关者的行为规章·····	(193)
第九章	写字楼物业服务收费与效益实现·····	(218)
第一节	写字楼物业服务收费·····	(218)
第二节	写字楼物业管理效益及其实现途径·····	(224)
主要参考文献 ·····		(233)
后记 ·····		(234)

绪 论

对写字楼来说,物业管理至关重要。在写字楼硬件质量有保障的情形下,高品质的软件服务——物业管理的重要性更加凸现。目前,大部分内地物业服务企业尚不能为写字楼客户提供高品质的写字楼物业管理服务,因此,部分写字楼发展商纷纷聘请国际知名物业服务企业为其提供写字楼物业管理服务。

在北京和上海,几乎每天都有企业增加或跨国企业进驻。据北京市统计局数据显示,2005年1~5月,全市签订外商直接投资项目762个,实际利用外商直接投资17.8亿美元,分别比上年同期增长12.7%和41.8%。进驻的跨国企业以及那些有过海外办事处开设经验的国有企业,对高品质写字楼物业管理服务都有强烈需求。

发展商和客户要求的高品质物业管理服务,对国内物业服务企业提出了挑战。同时,写字楼物业管理服务日益增大的市场需求,也为国内物业服务企业的发展提供了机会。如何尽快提升国内物业服务企业的写字楼管理水平以满足市场之需是当务之急。

一、写字楼的价值与物业管理

写字楼的价值与环境有关,与本体有关,还与写字楼的物业管理服务有关。写字楼的环境和写字楼本体支撑着写字楼物业的现时价值,而物业管理服务支撑着写字楼物业的未来价值。

1. 环境与物业管理。

就写字楼的环境而言,区位环境是核心。一般来说,企业选择办公物业时首先考虑的是区位。写字楼的价值,一定程度上取决于写字楼所在的区位地段。居于城市商务中心或商业聚集区、交通便利等优良的区位条件是形成写字楼商业气氛的首要条件。

区位环境反映了写字楼与其周边楼宇的价值互动关系,而良好的写字楼内部环境及其室外环境,直接彰显了写字楼自身的价值。

物业管理服务的前期介入对写字楼的选址有重要参考意义,从而对区位环境的形成与建设有积极影响。写字楼的内部环境及室外环境的营造与维护

对提升写字楼物业价值也有作用。因此,写字楼物业管理通过环境媒介提升了写字楼的价值。

2. 本体与物业管理。

写字楼本体是指写字楼的建设状况,如写字楼的构造和设施设备配备情况等。包括建筑类型、空间大小、材料与设施设备选用、工艺与技术使用等多方面。目前,对一幢具有较高价值的写字楼来说,其本体的一般要求如下:

(1)建筑类型:框架或钢结构,抗震在8级地震以上。

(2)标准层高:室内净高2.6m以上。

(3)办公空间:可供灵活分隔的办公空间。

(4)标准承重:楼板承重在 $2.5\text{kN}/\text{m}^2$ 以上。

(5)供电系统:双路供电,办公室的供电容量在 $80\text{W}/\text{m}^2$ 以上。

(6)空调系统:国际知名品牌中央空调系统,用户能自我调节室内温度、湿度,具有分区域控制能力,新风量在30立方米/人·小时以上。

(7)电梯:国际知名品牌,每部电梯服务面积小于3900平方米/吨。候梯时间不超过30秒钟。

(8)停车位:每60平方米~90平方米出租面积提供1个机动车位。

(9)供水系统:24小时冷热水供应,具有中水处理系统。

(10)智能化系统:达到5A级标准,即办公自动化、通信自动化、楼宇自动化、消防自动化以及安保自动化。①办公自动化(OA)。预留OA电力负荷 $50\text{VA}/\text{m}^2$ 以上,办公室OA布线采用网络地板或地面线槽。②通信自动化(CA)。计算机网络通信系统到达所有的办公间,提供其他国际国内长途语音及数据通信条件;千兆入户,百兆到桌。③楼宇自动化(BA)。主要的机电设备由计算机管理,并监控其运行状况,实现管路的自动控制。④消防自动化(FA)。防火电视监控,安装烟感、温感和火灾自动报警、自动喷洒装置。⑤安保自动化(SA)。安保重点部位(门厅、电梯等)设置电视监控系统 and 巡更系统。

(11)装饰装修:①外立面。铝板、玻璃幕墙,局部为高档石材等材料。②大堂。大堂地面应为大理石、花岗岩、天然石材等,墙面应为大理石、花岗岩或高级墙纸等材料,应有吊顶,柱应包大理石、不锈钢等材料。③电梯厅。采用高档装饰材料,地面应采用石材,应有不锈钢、大理石或木门套。④走廊。高级带胶垫毯或用石材地面,高档吸音材料吊顶。⑤卫生间。进口名牌洁具,高品质、低噪声,通长石材洗面台,设通长面镜、洗手液盒、电动干手机、手纸,高档防水防潮吊顶,洗面台、面镜部位提高照度,高级瓷砖或石材墙、地面,前

室空间能有余度满足使用者理容要求。⑥办公间。墙面耐擦洗壁纸或高级乳胶漆,高档吸音材料吊顶,刷高级乳胶漆,块状胶垫地毯地面。

(12)生态空间:一个高档的写字楼内应该有一些绿化生态空间布局,以增添写字楼内部景观。

写字楼本体是写字楼现时价值的另一重要支撑。写字楼本体的高要求使写字楼物业具有高价值。

值得注意的是,写字楼物业自建成之日便开始损蚀,故写字楼的本体价值随之下降。不否认这个事实,并不意味着没有办法延缓损蚀和价值下降的进程。写字楼物业管理服务有效地延缓了物业的损蚀和价值下降,成为写字楼物业保值增值的重要手段。

3. 物业管理的保值增值功能。

写字楼物业管理服务主要体现在两个方面:一是高效全面地对写字楼物业的维修与养护管理,二是对入住企业的专业化商务服务。前者的管理对象是写字楼本体,后者的服务对象是写字楼内进行商务活动的人员。这两类管理活动都与写字楼价值的变化相关。首先,通过对物业本体中的各个组成部分的精心维护与保养,避免了设施设备的提前损坏,从而实现物业保值功能。其次,通过精心设计和实施的运行方式、能源使用的分配方案、节能措施和人力配置方案等,降低了运行成本,节约了能耗,最大限度地实现了物业的使用价值。再次,写字楼使用价值的实现(或者说保值甚至增值)与它的软环境密切相关。由管理者关注并执行的客户群体的层次定位、服务内容的设置、物业内外人文氛围的营造、工作环境安全度和所处环境品质的保证等服务,提高了写字楼的使用价值。

因此,衡量一幢写字楼物业的价值,不仅要看该写字楼产品本体和环境,而且要看写字楼的物业管理服务。物业管理服务通过强化、改善写字楼本体和环境的状况,实现了物业的保值增值。

二、写字楼物业管理的目标和特点

(一)写字楼物业管理的目标

写字楼物业管理服务的质量会影响写字楼的租金水平和市场价值。因此,写字楼物业管理的目标就是通过管理为租户提供安全、舒适、方便的工作环境,确保写字楼功能的正常发挥,使写字楼物业保值增值,提高写字楼物业市场竞争力。

1. 安全。

安全的含义主要包括以下三个方面:

(1) 人身安全。

要保证写字楼内主要设备的正常运行,防止意外事故的发生。通过闭路监视系统,监控楼宇大堂、大楼停车场、电梯等人员流动量大的地方。加强定时巡查,不给犯罪分子留下任何可乘之机。如果出现意外,要及时采取救护措施,同时快速报案并保护现场。

(2) 财产安全。

要通过安装在大楼内的防盗系统,随时掌握大楼内的情况。保安人员要全天候在大楼内部及周围指定地点、指定路线上巡视,以保证大楼治安保卫工作万无一失,避免盗窃案件的发生。

(3) 消防安全。

消防工作非常重要,它既涉及人身安全,又涉及财产安全,必须高度重视。要保证消防设备始终处于良好状态,要定期进行消防系统测试和检查,并在条件许可的情况下组织消防演习,增加租户防火与自救的知识。一旦发生火灾,要及时采取措施组织扑救。

2. 舒适。

从舒适角度考虑,写字楼物业管理必须确保大厦内的空调、电梯、供水等服务处于正常运行状态,以保证写字楼具备良好的工作、生活条件。除了这些一般的物业管理服务之外,还要特别注重提供衣、食、住、行、用等多方面高质量的综合服务,包括开设各类娱乐室、商场、酒家、书店、银行等生活服务设施,提高租户工作、生活的舒适度。

3. 方便。

这里的“方便”主要是强调工作联系的快捷和便利。也就是说,租户在写字楼内可以随时通过电话、传真、网络等途径与世界各地进行联系,能随时发出和接受信息,抓住甚至创造商机。现代社会是信息社会,信息畅通对企业的生存和发展有着不可估量的重大影响,一旦通信联系中断,企业的许多业务很可能无法进行,企业甚至会陷入瘫痪状态。

(二) 写字楼物业管理的特点

写字楼物业管理与一般物业管理一样具备专业化、社会化、一体化、市场化、规范化等特点,此外,由于写字楼物业自身所具有的特点,使得其管理不同于一般的物业管理,有其独特之处。

1. 写字楼物业管理的难度大。

写字楼特别是现代写字楼一般都是高层建筑,具有层数多、建筑规模大、人口密集和构成复杂的特点。这些特点从各方面加大了写字楼物业管理的难

度,主要体现在三个方面:其一,一般的高层写字楼都要容纳几十到几百个单位的租户,每天除了成百上千的人在里面上班之外,各种业务往来还会引起流动人员大量增加,使写字楼的人口更加稠密,在很大程度上加大了保洁人员及治安保卫人员的工作量;其二,人口密度大,还造成水电供应和各种设备如电梯等的负荷增加,这使得各种设备的维护人员任务非常繁重;其三,由于写字楼存在大量的流动人员且人员构成复杂,再加上写字楼的结构复杂,加大了安全保卫的难度。显然,与一般的物业管理相比,要保证写字楼的每个部分在任何时间都正常运转,其工作量和难度都要大得多。

2. 对写字楼物业管理人员的素质要求高。

设备复杂是写字楼又一个非常显著的特点。为了保证租户各方面的需要,写字楼一般都配备了较为先进和完善的设备。现代化的高层写字楼中除了常见的高压配电系统、水泵加压供水系统外,还有中央空调、电梯、安全监控等专业化要求高的设施设备。另外,还配有备用发电机组和备用水泵,为特殊情况提供应急保障。尤其是智能化的高层写字楼,其中设有楼宇自动化系统、通信自动化系统、办公自动化系统、安保自动化系统和消防自动化系统等。这些科技含量较高的新设施、设备的安装与保养都有独特的维修养护要求。管理好具有自动化设备系统的现代写字楼,必然对其设备管理人员的专业化素质要求更高。另外,写字楼的功能多样化和质量的高要求,使得物业管理必须具备高水平,而高水平的物业管理必须有高水平的管理人才。因此,从事写字楼物业管理的企业需要组建高素质的专业化管理队伍,并运用先进的管理手段和管理方法对写字楼的各个系统进行科学的维护、保养和管理,使这些系统始终处于良好的运行状态,为租户提供高质量、高水平的管理服务。

3. 写字楼物业管理的费用较高。

写字楼的动力设备多,能源和动力的消耗量很大。如自动设备系统中的各项功能设备、中央空调和电梯等动力设备耗电都相当惊人。再加上写字楼内办公人员众多,电脑、打印机、复印机、传真机、通信设备等各种办公设备全天使用,因此,必须保证供电系统的正常运行,否则,将直接影响楼内办公人员的工作效率。同时,如果电力供应中断将会给客户带来巨大损失,导致客户的投诉或索赔。此外,写字楼物业管理中的人员投入量大、工资负担重等因素使得其管理费用相对昂贵。比如,就电梯而言,由于现代写字楼通常比一般楼层要高,电梯要走更多的路程,因此要不间断地保养,以保证良好的服务、安全和保洁。物业管理人员要保证有令人满意的电梯服务程序和早晚高峰时间大量人员的有效运行,而现代电梯等新设备复杂又昂贵,需专业人员维护,所以一

般物业服务企业将电梯、升降机以及其他高新设备承包给专业公司来维护,这都会使电梯的管理费用上升。

4. 写字楼物业管理的内容较多。

相对于居住物业而言,写字楼物业管理的内容较多,除了对物业进行日常的维护和维修,并为业主或租户提供完善的服务,以保障其始终处于正常的运行状态之外,积极进行物业资产的经营管理,也是写字楼物业管理的一个重点。物业资产的经营管理包括进行写字楼营销的市场调研并制订营销计划,确定合理的租金方案和出租策略,进行市场宣传推广以提升物业的租金,引导客户考察物业,与客户的联络、谈判、签约,帮助客户和业主沟通等,这样可使写字楼保证较高的出售率、出租率,获得较高的收益,使物业的价值最大化。因为作为收益性的物业,写字楼以出租出售为主,具有价值不能库存的特点,即写字楼物业的房屋建筑物及其设备设施的价值及管理服务费是不能库存的,若当天出售不出去或当天出租不出去,就失去了当天价值与费用回收和补偿的机会。而写字楼物业的业主或投资者投资这类物业的主要目的,是通过这项投资使资本保值增值,获取周期性收益。如果物业服务企业在物业待待售前,不抓紧时间确定良好的适合市场需求的租金水平,没有选择适当的宣传媒介并制订一系列促进出租出售的策略,就会影响出租率和出售率,从而失去价值回收的机会。

三、写字楼的管理观念与营运模式

写字楼物业管理市场属于物业管理的高端市场。所谓高端,体现在三个方面:一是写字楼物业中应用了大量高新技术设施和设备,二是写字楼物业对服务标准的要求比较高,三是写字楼要求综合性与专业化相结合的经营理念和管理手段。面对写字楼物业管理市场的高要求,成功实施写字楼物业管理的首要工作是:树立适宜的管理观念,创立并选择有效的管理模式。

(一) 写字楼的管理观念

国内外高品质写字楼的本身与环境的差距并不大,关键在于写字楼物业管理服务观念上存在着差距。树立现代写字楼物业管理观念是实施写字楼物业管理的前提。

1. 树立特色服务理念。

不同类型写字楼中的主流客户有可能不同,他们对服务的特殊需求构成了物业公司的特色服务。比如在中关村的写字楼,租客多以IT企业为主,物业管理要重点保障其网络及弱电系统的正常运转。而金融街的某些写字楼进驻了国内外的金融机构,他们的工作与国际股市或汇市直接连通,可能会要求

在双路供电系统之外再另外安装一套独立的后备发电机,以保证不间断的电力供应。对客户特殊需求的详细了解,是做好写字楼物业管理的基础。国际知名的物业服务企业不会主观臆断客户需求,而是会根据对具体案例的调查并结合已有的经验,对客户需求进行客观评价,再有针对性地提供特色服务。

2. 树立超值服务理念。

在了解客户的基本需求之后,物业服务企业将以管理专家的身份制定出一套超越客户期望的物业管理方式并提供相关的服务。该观念实施有两个前提,一是服务企业确实是专家型的服务企业,或有相关的专家型人才。二是使客户确有超值享受,而不是通过额外服务增加客户负担。当前,在国内写字楼设计标准相对滞后的情况下,国际知名物业服务企业会在前期顾问阶段向开发商就有关设计标准提出合理建议,在物业管理期间对写字楼的管理往往以预防为主,并预先安排设备保养和翻新,主动防止故障的出现或发生。另外,物业服务企业通过了解更多的国内外写字楼物业管理资讯,包括更加先进的物业管理经验,再通过不断的实践,给客户带来超值的办公体验与价值回报。

3. 树立以文化与制度为导向的新秩序理念。

先进的管理标准和经验可供借鉴,但如何把标准和经验通过物业管理人員落实到每一项具体的物业管理服务之中,并转化为令客户满意的主观感受,属管理科学中的执行力问题。文化与制度相结合,通过降低交易成本的方式有效地维系并增强执行力,建立起物业管理新秩序。国际化物业服务企业通常将完善的管理制度和先进的企业文化相结合,通过企业文化的渗透,使高标准的物业管理意识融入每一个员工的意识之中,同时通过制度来规范具体行为,从而保证管理服务行为的有效性。

4. 树立以设备管理为核心的工作理念。

设备是写字楼的最复杂、最关键部分,也是新技术应用最集中的部分,涉及中央空调、供水供电、电梯、网络等。在现代商务楼宇中,科技含量越来越高,最新型的建筑材料、建筑工艺和设施设备,往往首先被运用。因此,在写字楼前期规划设计和建筑施工阶段,物业服务企业就应该积极介入,协助开发商进行设备选型,科学测算所需要的供电量、制冷量,确定变压器和中央空调的功率,协助综合布线和设施布局,让开发商以最经济、最省钱的方式获得最满意的运行效果。在写字楼设施设备的管理上,形成系统的安装调试、接管验收、日常运行、跟踪检测、维修保养等环节的操作程序,有效消除各类安全隐患和不稳定因素,最大限度地发挥设备功能,降低故障率,降低能量消耗水平,延

长设备使用寿命,确保各种设施设备安全、可靠、高效地运行。

5. 树立营销和综合服务理念。

写字楼是收益性物业(商业物业),写字楼的营销是物业服务企业的一项经常性管理工作。当今的写字楼除了少部分自用外,大部分都用于出售和出租(主要是出租)。写字楼的整体形象设计、宣传推介、办公空间的分割布局与提升改造、市场分析调研、与买租客户的联络、谈判与签约、客户投诉与要求的受理与处理,客户与经营管理者、客户与客户间关系的协调以及组织客户参加各种联谊活动等均属于写字楼的营销工作范畴。在写字楼管理上强调营造人性化、开放式的宽松环境,积极引入酒店式物业管理模式。同时,针对商务人士业务繁忙、工作压力大的特点,在写字楼内利用轻松活泼的景观造型,在公共部位配置背景音乐,可以为业主带来视觉和听觉上的放松和享受。公共区域大屏幕上循环播放的新闻、天气情况等,能让业主享受到便捷的资讯服务。现代的写字楼,不仅有商务中心、会议中心,而且逐渐开始有会所、游泳池、酒吧、咖啡厅、健身房、美容美发厅等综合性服务场所。综合性的写字楼,需要综合性的管理,因此需要综合性的经营管理人才以及一整套成熟的经营模式,从而整合写字楼各项服务功能,形成全方位、多功能的写字楼物业管理经营服务体系。

(二)写字楼物业管理营运模式

1. 包干制与佣金制。

包干制是指物业服务企业按照和业主双方约定的服务内容和收费标准来实施物业服务的模式。该模式无论物业服务的好坏和经营的盈亏,物业服务企业的收费标准均不变。在这种模式下,节省的开支可能成为物业服务企业的利润。

佣金制又称实报实销制,是指物业服务企业和业主双方按照协商预定的管理目标,按预算预收基本费用,一个会计年度结束后进行决算并向业主多退少补的合作模式。在这种模式下,物业管理人員只拿与业主事先约定好的佣金部分(一般为物业管理开支的8%至12%左右);节省的开支归业主,物业服务企业得到的奖励是高佣金,或节约分成,或经营收益分成。

建设部等主管部门目前正在就物业服务企业营运模式,即采用包干制还是佣金制向行业及专家征求意见。有开发商表示,包干制的激励机制是物业服务企业干的活越少,获得的利润越高。佣金制情形下,物业服务企业干了活才能拿到钱,干的活越少拿到的钱就越少,因此物业服务企业必须提供充分的物业服务。业主认为,从包干制改成佣金制,业主可以明明白白地消费。物业

服务企业只需编制初步预算,包括相应的要完成多少工作量即可进行物业服务的交易。如果业主要提高标准,就要增加预算,预算和实际的服务质量是连在一起的。物业服务企业认为引入佣金制具有前瞻性和重大意义。佣金制比包干制更先进、更透明,尤其对业主有更多的益处。有关专家认为,佣金制对业主有利,适合高档项目。现在物业小区的物业管理模式大部分都采用包干制。政府有关部门管理人士认为,对业主来说,佣金制确实比包干制更为科学、透明和合理,但比较适合房地产高档项目,对于中低价位的社区来说,业主可能没有精力和专业知识去监督和甄别物业服务企业的服务内容。

推行佣金制有望推动整个物业管理行业的变革,解决收费标准和服务标准不匹配的问题。同时,佣金制对物业服务企业也意味着风险。物业服务企业要提供更好的服务,做更多的事情,方可让业主认可。对写字楼管理而言,佣金制或许是一种均衡选择。

2. 企业经理模式与经理人模式。

我国小区的物业管理多采用了“自负盈亏、自主经营”的企业经理模式。随着大量具有外资背景的房地产开发商的进入,很多香港及外国著名物业服务企业和物业管理专业人才大量涌入。由于社会背景、经济基础和发展现状、物业管理起源和生活习惯等不同,他们在写字楼管理中大都采用了经理人模式,即物业服务企业是受聘于全体业主(开发商或大业主)的管家,在行使管理和职责的同时,得到固定的服务报酬。很多高档写字楼即使由自己的关联公司与子公司进行物业管理,也严格执行分账管理,当年物业管理收支余额结转到下一年度或进入维修基金专用账户。

香港的国际金融中心商场(简称 IFC)、太古广场,上海的金茂大厦、恒隆广场,北京的国贸中心、嘉里中心和东方广场,深圳的招商银行大厦,这些顶级写字楼都把“只租不售”作为自己的不二选择。它们知道,只有“只租不售”才能真正为租户营造最好的商务空间,也才能实现土地价值和品牌价值的最大化。与之配套的管理模式是经理人模式。该模式提供的写字楼相关服务已比较成熟,分工很细,像中高档写字楼的电梯、中央空调主机、中央空调水处理、锅炉、变配电、消防报警、楼宇自动控制系统、水泵及擦窗机等大部分主要系统和设备,全部由专业公司维护保养;一些高档建材表面的清洁、抛光、上蜡及镀膜工作,由于需要大型的专用工具和较高的专业技术,同样交给专业公司承担。

3. 管理经营一体化模式。

写字楼是典型的经营性物业,具有高投资、高收益、高风险的特点。其物业管理与住宅小区相比有很大不同。住宅小区建成后,开发商将其出售给业

主并取得收益,物业服务企业只需要做好保安、清洁、绿化、设施设备维护等基本的项目就可以了。而写字楼往往采取只租不售的方式,开发商要通过招商租赁来获取稳定的利益回报。既然是招商租赁,必然涉及经营,而经营就涉及盈亏,相应的风险系数就比住宅大得多。

写字楼管理是管理与经营一体化的物业管理。写字楼管理人员要求是既懂管理又懂经营的复合型人才。他们不仅应具有专业的物业管理经验,能提供高品质的物业管理服务,而且应具备丰富的经营、财务、公关、营销知识,有丰富的招商招租经验,能有效地协助开发商做好写字楼的招商招租,降低写字楼的经营风险。

在具体的经营活动中,写字楼管理人员要协助开发商做好写字楼市场定位和目标顾客定位,根据写字楼的功能进行市场细分,有针对性地选择目标客户,并协助制定宣传计划、租金水平和招租方案,吸引功能相近或者功能互补的单位进驻,进行有效的功能整合,让进驻单位不出楼就能做生意,营造和谐便利的写字楼经营环境。

四、写字楼物业管理工作要点

(一)前台服务

前台一般位于写字楼大堂视线开阔、方便与来客联系的地方。写字楼的对外服务始于前台,前台的形象和服务质量将直接影响客户的满意程度。前台服务要求做到细致入微、耐心热情、介绍详细、指引到位。小型写字楼的前台一般仅提供基本的问讯解答、引导服务,大型写字楼的前台服务项目较多,主要包括:①问讯服务和留言服务,钥匙分发服务;②信件报刊收发、分拣、递送服务;③个人行李搬运、寄存服务;④出租汽车预约服务;⑤提供旅游活动安排服务;⑥航空机票订购、确认;⑦全国及世界各地酒店预订服务;⑧餐饮、文化体育节目票务安排;⑨文娱活动安排及组织服务;⑩外币兑换,代售磁卡,代售餐券;⑪花卉代购、递送服务;⑫洗衣、送衣服务;⑬其他各种委托代办服务。有的写字楼的报修点也设在总台,方便客户报修。

(二)设施设备管理

写字楼的设施设备管理主要包括监控设施设备的使用情况,定期维护、保养和调试,安排计划,收集和處理信息等内容。主要工作有:

1. 设备管理。

(1)建立设备档案。做好写字楼各项设备验收文件资料的存档,建立设备登记卡。

(2)完善工程部架构。