

WUYE GUANLI
SHIWU YU CAOZUO

物业管理 实务与操作

蔡诗 编著

我国物业管理面临的机遇与困境

各类型物业的管理

物管企业的赢利

打造物管企业品牌

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

WUYE GUANLI

SHIWU YU CAOZUO

物业管理 实务与操作

蔡 诗 编著

西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

物业管理实务与操作

蔡 诗 编著

策 划:李 云 杨 琳

责任编辑:杨 琳

版式设计:张纪亮 李 云

封面设计:郭海宁

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投气象印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	8
字 数:	179 千字
版 次:	2003 年 1 月第 2 版
印 次:	2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-922-2/F·764
定 价:	18.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

导 言

人类已步入了 21 世纪，把新世纪定义为“人居世纪”毫不为过，这是一个更加注重生存质量、注重生活品味的时代。随着房地产业的不断市场化和城市建设的日新月异，随着物管市场的不断扩大和与此相伴出现的巨大就业空间，物管已成为目前经济领域的朝阳产业。可以断言，国内物业管理行业必将出现群雄并起、逐鹿中原的局面。

自 1981 年以来，我国的物管业经历了 20 年的风风雨雨，由沿海等地的星星之火到今天遍及大江南北的燎原之势，这个产业的高就业率和巨大的市场空间，正在为中国经济的可持续发展提供巨大的机遇。

目前，我国的物管业已从作为房地产业的补充发展成为一个相对独立的产业，物管市场由专业化的物业管理公司、房管所转制的物业公司及房产开发单位自有的物业管理机构三分天下。虽然隶属于不同的机构，但它们的目标是一致的，即不遗余力地严格管理、规范服务、上规模，使利益最大化。

但是，由于我国正处于体制转变、机制变化的过程中，法律法规也有待于进一步完善，因此，我国的物管业不论是从理论上还是实践上都落后于城市建设的发展。如何在激烈的市场竞争中占得先机？如何在日益规范的物管市场上建立高效的物管运作程序，使物管专业化、契约化、科学化、标准化，在市场竞争中立于不败之地？这些问题已成为业界共同面

物业管理:实务与操作

对的难题。本书将从物业管理的决策者、经营者及从业人员的角度,结合国内外物管企业的先进经验,为新世纪的物业管理提供一个具有理论指导意义和实践意义的精品读本。

目 录

绪论 我国物管业面临的机遇与困境 /1

- 一、我国物管行业的现实处境 /1
- 二、物业管理的认识误区 /6
- 三、收费：物管企业的痛处 /7

第一部 物业管理操作实务

第一章 物业管理公司的组建和运作 /13

- 一、物管公司的组建和工商登记 /13
- 二、物管企业的资质 /16
- 三、物管企业的内部架构 /19
- 四、企业内部的规章制度 /21
- 五、物业管理公司的部门设置及人员编制的确定 /22
- 六、物管公司的办公用房如何解决 /24

第二章 企业内部的管理机制 /26

- 一、物管员工的素质管理 /26
- 二、物管员工的培训 /27

物业管理:实务与操作

- 三、员工的考核 /29
- 四、物管员工的激励机制 /31
- 五、对员工的惩罚技巧 /33

第三章 物业管理的入伙 /34

- 一、不同时间介入的作用不同 /34
- 二、物业管理的前期介入 /36
- 三、物业管理的中期介入 /42
- 四、物业管理的晚期介入 /43

第四章 物业的交接与用户入伙 /45

- 一、重视物业的接管验收 /45
- 二、交楼期间的准备工作 /49
- 三、业主入伙时应缴纳哪些费用 /52
- 四、物管公约的签订 /53
- 五、如何处理业主收楼时发现的质量问题 /55
- 六、物业开业时的主要工作 /56
- 七、物业的清洁“开荒” /59

第五章 物管经营的收费 /62

- 一、收费原则 /62
- 二、物管服务收费的构成 /63
- 三、物业管理服务收费的定价标准 /64
- 四、物管收费标准并不是越低越好 /65
- 五、编制物业管理费用的年度预算 /67
- 六、几种特殊的物管收费 /69
- 七、物业管理费年终的结余 /75
- 八、合理确定物管公司的酬金 /76

第六章 业主委员会 /80

- 一、业主委员会的建立及其职能 /80
- 二、选择满意的物管企业 /82
- 三、业委会成员是否有薪酬 /83
- 四、业主投票权的计算 /84
- 五、业主委员会不能自己管理物业 /85
- 六、重大管理工作要经业委会审批 /86
- 七、管理公司被业委会解雇的主要原因 /87

第七章 ISO 9000 与物业管理 /89

- 一、什么是 ISO 9000 系列标准 /89
- 二、物管企业实施 ISO 9000 的作用 /90
- 三、实施 ISO 9000 认证工作的步骤 /91

第八章 服务与管理 /94

- 一、物业管理是“以人为本”的管理 /94
- 二、物业管理服务内容 /95
- 三、加强社区文化建设 /96

第九章 物管纠纷处理 /100

- 一、解决纠纷的方式 /100
- 二、物管纠纷案例简析 /101

第二部 各类型物业的管理

第一章 住宅小区的物业管理 /105

- 一、住宅小区的功能 /105
- 二、物管公司的工作重点 /105
- 三、住宅小区物业管理服务收费的原则 /108

第二章 高层综合楼的物业管理 /110

- 一、高层综合楼物业管理的特点 /110
- 二、高层综合楼物业管理的原则 /111
- 三、高层综合楼物业管理的内容 /112
- 四、当前高层综合楼物业管理需要注意的问题 /113

第三章 商务楼智能化管理 /115

- 一、楼宇智能化概要 /115
- 二、综合布线系统 /117
- 三、楼宇自动化 /118
- 四、通讯自动化与办公自动化 /121

第四章 公寓、别墅的物业管理 /124

- 一、公寓及其物业管理 /124
- 二、别墅及其物业管理 /126

第五章 其他类型物业的管理 /130

- 一、购物中心的物业管理 /130
- 二、厂区与仓库的物业管理 /134
- 三、文体、卫生等特种物业的管理 /137

第三部 物管企业的赢利

第一章 创新经营理念 /143

- 一、品牌经营理念 /143
- 二、规模经营理念 /143
- 三、多元化经营理念 /144
- 四、专业化经营理念 /145
- 五、成本经营理念 /145
- 六、人才竞争理念 /147
- 七、市场监督理念 /147

第二章 物管费用精打细算：赢利模式之一 /149

- 一、防止物业管理费透支 /149
- 二、处理个别业主欠费问题 /150
- 三、争取物管收费纳税优惠 /152
- 四、管理公司怎样合法避税 /153
- 五、管理公司应如何合理购买保险 /156
- 六、尽量减少公益支出 /157

第三章 建立 E 社区:赢利模式之二 /159

- 一、网络技术可使物管成本降低 /159
- 二、社区网络使企业和业主双双受益 /159
- 三、“鼠标+水泥”的天作之合 /162

第四部 打造物管企业品牌

第一章 绿色管理:培育生态住宅概念 /167

- 一、高尚住宅的生态化趋势 /167
- 二、一种全新的管理理念 /169
- 三、物管企业的绿色经营 /171
- 四、借鉴:新加坡的绿色物管 /174

第二章 提供高品质的服务 /176

- 一、服务是物管的硬指标 /176
- 二、物管企业服务的内容 /178
- 三、人际关怀:物管服务新概念 /179
- 四、物管服务的特色观念 /181

第三章 品牌战略 /183

- 一、品牌的作用 /183
- 二、中海物业管理模式 /184

附录 /187

关于修订全国物业管理示范住宅小区(大厦、工业区)
标准及有关考评验收工作的通知 /187

全国物业管理示范住宅小区标准及评分细则 /189

全国物业管理示范大厦标准及评分细则 /196

城市住宅小区物业管理服务收费暂行办法 /205

城市新建住宅小区管理方法 /209

前期物业管理服务协议(示范文本) /213

四川省城市住宅物业管理办法 /221

上海市智能住宅小区功能配置试点大纲 /230

城市居民住宅安全防范设施建设管理规定 /236

高层建筑消防管理规则 /238

绪论 我国物管业面临的机遇与困境

一、我国物管行业的现实处境

(一)物管业没有受到应有的重视

房地产业作为国家大力培育的新经济增长点和消费热点，面临着巨大的机遇，有着广阔的市场前景。与此同时，与房地产业密不可分的物业管理将大有可为。可是许多房地产开发商并不重视物业管理，视其为一种附属品，重开发，轻管理。现实中存在着大量规划设计不合理、质量差、管理服务跟不上的房地产品，给业主的居住、工作、生活带来诸多不便，开发商也无法获得理想的利润。解决这些问题，要做的工作很多，其中重要的一点就是要高度重视物业管理，物业管理应该介入整个房地产开发运作过程，实现物业管理的全过程效益。

物业是房地产进入消费领域的产品，因此，从狭义上来说，物业管理是房地产业在消费领域的延伸。但在具体实践中，物业管理绝不仅仅是售后的管理，绝不是可有可无的附属品。它在房地产行业中居于十分重要的地位，起着十分重要的作用。例如，对于一些收益性物业如商务写字楼、招商入驻的商业物业来说，物业管理承担着维护和发挥物业功能，建立和保持物业形象，制定实施租金方案和租售策略，提供各项服务的任务。可以说离开了物业管理，物业既不能发挥其功能，也谈不上有什么效益。我们认为，物业管理应

贯穿于整个房地产开发运作过程,实行全方位、全过程管理。从项目立项、规划设计、建筑施工、竣工交楼,到业主入伙使用,物业管理都应介入,与政府、开发商、业主发生关系,并使各主体都实现良好效益。由于物业管理的全过程介入,开发商的规划设计会更加合理,施工质量也能得到提高,更符合市场需求,这样开发商就能获得更好的回报。再者,由于物业管理的全方位开展,为业主创造出整洁、舒适、安全、优雅、和睦的工作生活环境,使其安居乐业,身心健康,并形成良好的社区文化乃至城市文化,同时把政府从繁琐的事务管理中解脱出来,更有利于整个社会的发展。

作为现代不动产经营体系中的重要组成部分,物业管理企业不应该只做配套服务,物业管理行业与房地产开发行业、建筑制造行业等是并行发展、相互依存的关系。

基础设施建设不好,管理自然困难重重;现有的物产管理得好,自然会促进新项目的开发。这其中的依存关系显而易见。但是,作为有独立特点的物业管理行业,应当审时度势,走自己的路,不断完善自身,才能摆脱被大环境左右的命运。或许有一天,物业管理行业的兴衰,甚至会影响到房地产行业的枯荣。

现代建筑的使用寿命可以达到 80 年,这其中 87% 的花费都发生在建筑物竣工后,所以说物业管理大有可为!即使所有的房地产开发公司全部倒闭垮掉了,建成的项目也不会消失,物业管理行业至少还有 80 年的饭可吃。当然,这是不太可能的,但我们可以为此乐观一些,冷静一些,超前一些。

(二)管理水平低下

我国目前的物管水平仍然处于初级阶段,是一个远未成熟的行业。作为一个巨大的服务产业,物业管理作为商品房售后服务的重要作用已被越来越多的人所重视。可近年

来,物业管理在实际工作中的现状难以令人满意,主要表现在以下四个方面:

1. 投诉率高

据有关资料统计,2000年全国物业管理和商品房投诉与1999年相比增加了40.7%。

2. 缺乏规范

投诉意见主要集中在对物业管理公司以老大自居、管理水平低、服务不到位、收费过高等方面。

3. 有市无场

与市场巨大需求潜力形成强烈反差的是,物业管理市场结构不全,交易体系不完善。

4. 运作困难

一方面,有实力的物业管理企业难以找到项目,只能在原经营规模上艰难维持;另一方面,企业想聘用自己满意的物业管理公司却无门路,更谈不上选择。

(三)在竞争中进入盘整期

2001年初,有关机构对北京人渴望什么样的社区规划及物业管理进行了一次调查,被调查者中有38.1%的人认为可承受的最高物管费为每平方米每月2元,希望得到的物管服务则包括24小时保安、定点班车、接送孩子……可见北京人对物管企业的要求不低。

建设部于1999年年底规定,从2000年开始物管企业实行资质等级评定,物管项目实行公开招投标制。于是,“今年的市场不好做”便成了物业公司老总们挂在嘴边的一句“流行语”。

有关专家认为,除现有住宅小区必须进行物业管理外,伴随着政府机构的体制转轨和企事业单位的改制,政府机关、学校、医院等单位的后勤服务也将社会化,物业管理的

客观需求已经产生,而且会越来越多。万科物业负责建设部机关大院的物业管理和莲花物业负责国家计委生活区的物业管理已经说明了这一点。

但是,市场有利润空间并不意味着市场运作就已经进入了良性循环。由于房产市场竞争会更激烈,物管公司的分化组合也会逐步加大。

目前物管行业的剧烈竞争,主要是基于以下几点:

(1)政府的倡导与严管。建设部、地方房管部门积极倡导物业管理项目的公开招标制度,将物业管理推向社会,通过竞争获得管理权。深圳的莲花北村、鹿丹村小区等已成功演绎了公开招标竞争使管理公司易帜的先例。政府一方面极力推出物业管理竞争的舞台,另一方面又对参与竞争的管理公司要求诸多,提高参赛者的标准。如广州国土房管局颁发了物业管理公司资质审定办法,将一级资质公司的标准大幅度提高,如按此标准重新审定资质,广州原有的100多家一级资质公司中至少有90%的公司将会降到二级、三级甚至四级。

(2)物业管理是风险小、利润低的行业,许多管理公司认识到三分薄田难致富,管理的效益应是广种薄收,更有人认为,管理规模要达到100万平方米以上才能产生最佳效益。于是,为摆脱困境,物管企业纷纷在守住“根据地”的基础上,参与竞争,对外扩张,力争更多的地盘,实现规模效益。

(3)香港公司且退且战。香港的物业管理公司凭借经验丰富的优势,以“师者”姿态进入内地,占据了物业项目的“半壁江山”。后起的国内管理公司经过几年的学习磨练,迅速成长起来,大有“青出于蓝而胜于蓝”之势,陆续从“老师”手中接过了管理权。香港公司不甘退出内地舞台,

且退且战，为争管理项目与内地公司展开了激烈的竞争。

(4) 业主自治意识渐强。管理公司是业主聘请的“管家”，是为业主提供管理与服务的，一旦管理公司的表现不能使众多业主满意，业主们可以炒管理公司的“鱿鱼”。做不好被“炒鱿鱼”本属正常，大可不必大惊小怪的。然而，令管理公司长吁短叹的是，业主们炒掉了管理公司后，竟然摇身一变，干起了管理公司的活儿。此风传开，管理公司竞争的对手不仅仅是同行，而且还有业主或代表业主的机构。

(5) 中介代理涉足管理。房地产中介代理业务范围界定在房地产的营销策划、经营代理及相关的咨询培训上。然而，时下一些中介代理公司也许为生计着想，也许为实现踌躇满志的多元化目标，也许效仿香港的地产代理商，将一只脚伸进了水土本不肥美的管理地域，与那些还处于饥饿状态的专业管理公司“争食”。

(6) 发展商“断奶”。一些管理公司自恃与发展商有“血缘”关系，无心提高管理服务水平，也不愁费用短缺。从客观上说，发展商是不可能长期“护养”其名下的管理公司的。《广东省物业管理条例》对发展商的物业管理权限有明确的限制，业主大会召开，谁是管家将由全体业主决定。现实中业主重新选聘管理公司，改变管理公司与发展商“血缘”关系的事例已不鲜见。

企业发展的客观要求是走规模化道路。各类物管企业的发展水平差异较大，随着市场的逐步规范，会导致两种情况的产生：一是经营规模小、服务水平差、信誉低的物管公司因不能适应市场变化，最终会破产倒闭；二是这些公司将被实力较强、具有专业服务水平的物管企业兼并。

目前，一些物管公司已经意识到了自己面临的困境，开始调整自己的经营策略，表现出功能上互相补充、业务上相