



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等职业教育物业管理专业规划教材

物业管理实务

鲁捷 主编

WUYE GUANLI SHIWU



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



“十五”普通高等教育

普通高等教育“十一五”国家级规划教材 高等职业教育物业管理专业规划教材

物业管理实务

主 编 鲁 捷
副主编 杨风平 尚宝岐
参 编 于军峰 宁亚瑜 田 游
主 审 蔡菊茹

（CIP）目次

机械工业出版社

2007.3

机械工业出版社

2007年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·18.72印张·468千字

0001-4000册

ISBN 978-7-111-10733-9

定价：28.00元



凡购书者均可获赠精美书签，数量有限，送完即止。

机械工业出版社 地址：北京机械工业出版社

机械工业出版社 电话：(010) 88379639

机械工业出版社 网址：http://www.cmpbook.com

机械工业出版社

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书从物业管理招标与投标、前期物业管理、房屋及设施设备管理、
物业环境管理、公共秩序管理、物业综合经营服务、物业租赁管理、不同
类型物业的管理与服务、客户服务管理、物业管理质量管理体系、物业管
理信息系统等方面较为全面地介绍了物业管理的日常基础性业务，以及一
些主要业务的作业程序和作业标准。

本书的编写，力求使读者通过阅读、学习，能够对物业管理工作的各
项业务有一个概括性的了解，并具备一定的业务处理能力。在内容编排
上，由于充分考虑到专业学习过程中的循序渐进，因此按物业管理实践的
阶段性工作和日常性工作区分，并有所侧重，使读者对物业管理专业
有一个整体的认识以及对后续课程的学习有所帮助。

本书在体例上，采用了理论与技能阐述时适当融入具体案例和阅读资
料的形式，可读性强，易于对教材内容的理解、掌握。本书可以作为高等
职业教育物业管理专业的教材，同时也适合于物业管理行业从业人员的岗
前培训或参考读物。

本书赠送助教盘内含课本要点及教材参考答案，供选用本书作为教材
的教师参考，需要者可与责任编辑联系，联系电话：(010)88379373。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理实务/鲁捷主编. —北京: 机械工业出版社,
2007.3

普通高等教育“十一五”国家级规划教材·高等职业
教育物业管理专业规划教材

ISBN 978-7-111-21073-3

I. 物... II. 鲁... III. 物业管理—高等学校; 技术学校—
教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 028870 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李俊玲 陈 俞 责任编辑: 王靖辉 版式设计: 张世琴
责任校对: 佟瑞鑫 封面设计: 张 静 责任印制: 李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 18.75 印张 · 468 千字

0001—4000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-21073-3

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379540

封面无防伪标均为盗版

前 言

物业管理行业在我国处于起步发展阶段，尚未形成完善的物业管理科学体系。表现在高校的物业管理专业教学中，主要是教材理念滞后，内容陈旧，脱离行业发展实际，因此，物业管理专业的教材建设已成为物业管理专业建设亟需解决的重点问题。物业管理实务是物业管理专业必开的一门主要课程。该课程在专业课程设置上，处于十分重要的基础地位，可以称其为**核心基础课**。该课程在教学内容上涵盖了物业管理各个阶段不同业务项目、业务环节应具备的基本知识和操作技能，掌握这些基本知识和操作技能，是培养物业管理专业岗位理论素质和业务素质的最基本要求，是从事物业管理工作的先决条件。通过该门课程的学习，能够对物业管理行业有一个概括性的了解，对物业管理的服务范围和业务项目有一个总体的认识和把握，对学生了解、认识物业管理专业的培养目标，明确后续专业课程的学习目标，促进专业知识和业务技能水平的提高，有着重要的基础奠定作用和积极指导作用。

本课程作为一门“**实务性**”课程，应力求淡化理论，侧重于掌握业务处理程序和处理现实工作问题能力的培养，是教学实践中需要解决的难点之一。因此，我们在教材编写中，确立了“**有主有次、有所侧重**”和“**打牢基础，为后续课程学习服务**”两个基本原则，把培养学生专业认识、提高“有所侧重”的专业知识和技能，了解后续课程的学习重点，掌握高职教育的学习方法作为教材的编写目标。具体地说，教材中的物业管理招标与投标、前期物业管理、不同类型物业的管理与服务、客户服务管理、物业管理信息系统等内容在后续课程中不再出现，应是课程学习中的“**主**”，是“**侧重**”学习的重点；房屋及设施设备管理、物业环境管理、公共秩序管理、物业综合经营服务、物业租赁管理、物业管理质量管理体系等内容，在后续学习中，分别将以一门甚至二门专业课的形式出现，学习时应主要做好“**了解知识、技能重点**”和“**掌握学习方法**”，为后续课程学习打牢基础。通过这样的教材处理，既能够对物业管理工作有一个初步的概括性认识、了解，又能够清楚物业管理的业务项目以及所应掌握的基本知识和操作技能，从而使该课程更好地发挥其核心基础作用。

教材编写，还综合了物业管理行业岗位的要求，充分考虑了学生使用、企业培训以及职业资格考试的相互兼顾，采用模块体例，较好地实现了对企业培训的“**菜单式**”服务，有效地保证了学生使用、企业系列培训和专项培训活动的开展。

教材编写中，我们按照高职教材编写的“**理论够用**”基本思想，对该门课程进行了整体整合，使其具备以下基本特色：

1. 站在物业管理专业教材整体建设的角度上，统筹安排教材内容，注重本教材内容与后续课程教材内容的有机衔接；注重本教材内容与后续课程教材内容的难易交替，保证学习内容的循序渐进。

2. 编写体例上，在理论基础知识、实践操作技能阐释过程中，插入适当案例和阅读资料，既将教材内容与实践紧密联系起来，又丰富了教材内容、增强了教材的可读性，还为案例教学法的开展提供了素材，增强了知识认识的形象性。



3. 根据学生未来岗位的要求, 设立知识要点; 淡化理论知识, 突出侧重实践技能。编写中, 把与学生未来岗位要求关联性不强的知识淡化带过, 而将知识重点放在学生对业务范围的认识了解和对实践技能的掌握上。

4. 注重与职业资格证书的接轨, 推进“双证书制度”的实施。在认真研究职业资格考核标准的基础上, 教材内容引入了相关的职业资格考核内容, 尤其是每章后的实训练习题, 不仅题型与职业资格考核一致, 实训内容上也突破了教材内容, 进行了适当的拓展。

本教材由沈阳师范大学职业技术学院鲁捷任主编, 盘锦职业技术学院杨凤平、沈阳师范大学职业技术学院尚宝岐任副主编。具体编写分工如下: 第1章、第5章和第7章由杨凤平编写, 第2章、第3章由鲁捷编写, 第4章由沈阳建筑大学职业技术学院田游编写, 第6章由佳木斯大学于军峰编写, 第8章由盘锦职业技术学院宁亚瑜编写, 第9章、第11章由尚宝岐和鲁捷共同编写, 第10章由尚宝岐和于军峰共同编写。本书在编写过程中, 得到了许多专家的指导和帮助, 特别是沈阳万科物业管理有限公司总经理蔡菊茹通审了全稿, 提出了许多宝贵的改进意见, 谨致谢忱。在教材编写中, 我们力求做到尽善尽美, 但由于能力和实践经验的不足, 败笔之处难免, 还望读者不吝赐教。

编者

本书在编写过程中, 得到了许多专家的指导和帮助, 特别是沈阳万科物业管理有限公司总经理蔡菊茹通审了全稿, 提出了许多宝贵的改进意见, 谨致谢忱。在教材编写中, 我们力求做到尽善尽美, 但由于能力和实践经验的不足, 败笔之处难免, 还望读者不吝赐教。

本书在编写过程中, 得到了许多专家的指导和帮助, 特别是沈阳万科物业管理有限公司总经理蔡菊茹通审了全稿, 提出了许多宝贵的改进意见, 谨致谢忱。在教材编写中, 我们力求做到尽善尽美, 但由于能力和实践经验的不足, 败笔之处难免, 还望读者不吝赐教。

本书在编写过程中, 得到了许多专家的指导和帮助, 特别是沈阳万科物业管理有限公司总经理蔡菊茹通审了全稿, 提出了许多宝贵的改进意见, 谨致谢忱。在教材编写中, 我们力求做到尽善尽美, 但由于能力和实践经验的不足, 败笔之处难免, 还望读者不吝赐教。

目 录

前言	1	2.3 业主人住	53
第1章 物业管理招标与投标	1	2.3.1 业主人住前的准备工作	54
1.1 物业管理招标	1	2.3.2 业主人住的相关文件	55
1.1.1 物业管理招标概念	1	2.3.3 业主人住的办理程序	60
1.1.2 物业管理招标方式	1	2.3.4 业主对物业的验收	62
1.1.3 物业管理招标程序	2	2.4 装修管理	66
1.1.4 物业管理招标文件	11	2.4.1 装修管理的范围和要求	66
1.2 物业管理投标	17	2.4.2 装修管理的程序	70
1.2.1 物业管理投标的概念与原则	17	2.5 物业档案管理	74
1.2.2 物业管理投标程序	17	2.5.1 物业档案管理的内容	75
1.2.3 物业管理投标文件	23	2.5.2 物业档案管理的程序	78
1.3 物业管理定标后的工作	29	思考题	85
1.3.1 中标后的合同签订与实施	29	实训练习题	85
1.3.2 未中标的总结	29	本章案例“想一想”参考答案	87
1.3.3 文档资料的整理与归档	30	第3章 房屋及设施设备管理	89
1.3.4 物业管理服务合同	30	3.1 房屋维修管理	89
思考题	32	3.1.1 房屋维修管理的内容	90
实训练习题	32	3.1.2 房屋维修工程的分类	93
本章案例“想一想”参考答案	34	3.1.3 房屋维修日常养护	95
第2章 前期物业管理	35	3.1.4 房屋维修标准及考核指标	99
2.1 物业管理早期介入	35	3.2 物业设施设备管理	101
2.1.1 立项决策阶段早期介入的内容	36	3.2.1 物业设施设备的分类	101
2.1.2 规划设计阶段早期介入的内容	38	3.2.2 物业设施设备管理的内容	102
2.1.3 建设施工阶段早期介入的内容	40	3.2.3 物业设施设备维修工程的分类	103
2.1.4 竣工验收阶段早期介入的内容	42	3.2.4 物业设施设备管理制度	104
2.2 物业的接管验收	43	思考题	107
2.2.1 物业接管验收的条件与准备工作	43	实训练习题	107
2.2.2 物业接管验收的程序、内容及相关问题	46	本章案例“想一想”参考答案	109
2.2.3 物业接管验收中应注意的问题	51	第4章 物业环境管理	110
2.2.4 物业的撤管	52	4.1 保洁服务	110
		4.1.1 保洁服务概述	110





4.1.2	楼内保洁服务	112	6.1.6	开展综合经营服务项目的 注意事项	154
4.1.3	外围保洁服务	116	6.2	综合经营服务项目策划	155
4.1.4	垃圾清运	117	6.2.1	综合经营服务项目的市场 调查与预测	155
4.2	绿化管理	119	6.2.2	综合经营服务项目的选择	157
4.2.1	绿化管理概述	119	6.2.3	综合经营服务项目位置的 确定	158
4.2.2	室外绿地养护	121	6.2.4	综合经营服务项目策划书的 编写	158
4.2.3	室内绿地养护	124	6.3	综合经营服务项目的运作	160
思考题		125	6.3.1	创造综合经营服务项目的 条件	160
实训练习题		126	6.3.2	综合经营服务项目的管理	160
本章案例“想一想”参考答案		127	思考题		162
			实训练习题		162
			本章案例“想一想”参考答案		164
第5章 公共秩序管理		128	第7章 物业租赁管理		165
5.1	物业治安	128	7.1	物业租赁管理概述	165
5.1.1	物业治安管理的内 容	128	7.1.1	物业租赁关系的建立	165
5.1.2	物业治安管理制度	130	7.1.2	物业租赁关系的终止	166
5.2	物业消防	133	7.2	物业租赁管理程序	167
5.2.1	物业消防管理的内 容	133	7.2.1	物业租赁的管理内 容	168
5.2.2	物业消防管理制度	136	7.2.2	物业租赁的管理程 序	169
5.3	物业车辆与道路	139	7.3	物业租赁合同	173
5.3.1	道路交通管理	139	7.3.1	物业租赁合同的主 要内容	174
5.3.2	车辆管理	140	7.3.2	订立物业租赁合同 应注意的 问题	175
5.4	突发事件处理预 案	141	思考题		177
5.4.1	突发事件及预案种 类	142	实训练习题		177
5.4.2	突发事件处理程 序	142	本章案例“想一想”参 考答案		179
5.4.3	突发事件处理预 案选例	145			
思考题		148	第8章 不同类型物业的管理与服务		181
实训练习题		148	8.1	住宅小区物业的 管理	181
本章案例“想一想”参 考答案		150	8.1.1	住宅小区物业特点 与管理要求	181
			8.1.2	住宅小区物业管理 的 组织实施	182
			8.2	写字楼物业的 管理	185
第6章 物业综合经营服务		152			
6.1	综合经营服务概 述	152			
6.1.1	综合经营服务	152			
6.1.2	综合经营服务的 作用	152			
6.1.3	开展综合经营服 务项目的 要求	153			
6.1.4	开展综合经营服 务项目的 条件	153			
6.1.5	开展综合经营服 务项目的 原则	154			



8.2.1 写字楼物业的分类、特点与管理要求	186	10.1.2 物业管理行业实施 ISO 9000 标准的做法	234
8.2.2 写字楼物业管理的组织实施	187	10.2 质量管理体系的文件层次	239
8.3 商业物业的管理	190	10.2.1 质量管理体系文件的作用和特性	239
8.3.1 商业物业的分类、特点与管理要求	190	10.2.2 质量管理体系文件的层次和内容	240
8.3.2 商场物业管理的组织实施	192	10.2.3 质量手册	241
8.4 工业物业的管理	194	10.2.4 程序文件	244
8.4.1 工业物业的分类、特点与管理要求	194	10.2.5 工作规程文件	247
8.4.2 工业物业管理的组织实施	196	10.2.6 质量记录	248
8.5 其他物业的管理	199	10.3 物业管理达标创优	249
8.5.1 其他物业的分类与管理特点	199	10.3.1 物业管理“达标创优”简介	249
8.5.2 酒店的物业管理	200	10.3.2 物业管理企业创优工作的步骤与基本工作要点	250
8.5.3 医院的物业管理	202	思考题	252
8.5.4 学校的物业管理	204	实训练习题	253
思考题	207	本章案例“想一想”参考答案	254
实训练习题	207		
本章案例“想一想”参考答案	209		
第9章 客户服务管理	211	第11章 物业管理信息系统	255
9.1 接待服务	211	11.1 物业管理信息系统概述	255
9.1.1 会所接待服务	211	11.1.1 物业管理信息系统模块的组成	255
9.1.2 客户服务中心接待服务	215	11.1.2 物业管理信息系统的软、硬件环境	256
9.1.3 会议接待服务	217	11.2 物业管理信息系统软件的操作	257
9.2 报修与投诉接待服务	220	11.2.1 综述	257
9.2.1 报修接待服务	220	11.2.2 华易物业管理软件的具体操作	257
9.2.2 投诉接待服务	223		
思考题	228	附录 与本书相关的一些网站	284
实训练习题	229	参考文献	285
本章案例“想一想”参考答案	231		
第10章 物业管理质量管理体系	233		
10.1 ISO 9000 系列国际标准	233		
10.1.1 ISO 9000:2000 系列标准的主要内容和特点	233		

第 1 章

物业管理招标与投标

学习目标

通过本章学习，了解并掌握物业管理招标投标的基本概念与应遵守的原则，了解物业管理招标的几种分类方式，掌握物业管理招标与投标在准备与实施阶段的具体程序与做法，掌握招标书与投标书的编写要领与技巧，能够编写格式规范的招标书与投标书。

关键词

物业管理招标 物业管理招标程序 招标实施阶段 物业管理招标文件 物业管理投标 物业管理投标书 物业管理服务总包合同 物业管理服务专项分包合同

1.1 物业管理招标

1.1.1 物业管理招标概念

物业管理招标是指招标人(包括物业所有权人、业主委员会,或其法定代表的开发商、物业管理企业),在为其物业选择物业管理者时,通过向社会公开其所制定的管理服务要求和标准的招标文件,由多家物业管理企业竞投,从中选择最佳物业管理者,并为之签订物业管理合同的过程。其中,物业管理公司针对某一项或多项专业服务项目,如保安、保洁、绿化等,进行公开选聘专业服务公司的过程,称为物业管理服务项目的分包。

实际上,物业管理招标是一个广义的概念,同时还包括了开标、评标、定标的过程。物业管理招标投标行为是一种通过市场化方式实现的双向选择。根据《中华人民共和国招标投标法》相关规定,招标活动中必须遵循“公开、公平、公正和诚实信用”的原则。

1.1.2 物业管理招标方式

物业管理招标从不同的角度来看可以有不同的划分方式。按内容划分,可分为单纯物业管理招标和物业管理与经营总招标;按招标对象的广度划分,可分为公开招标、邀请招标与协商招标;按物业管理的招标项目划分,可分为全方位物业管理招标和单项目物业管理招标;按物业管理招标主体的不同划分,可分为发展商主持的前期物业管理招标、业主委员会主持的物业管理招标和委托咨询型物业管理招标以及物业管理公司的专业项目招标等。

物业管理招标最常见的划分方式是按招标对象的广度划分,即公开招标、邀请招标与协商招标。





1. 公开招标

公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

2. 邀请招标

邀请招标是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

3. 协商招标

协商招标又称为议标，是指招标人不公开发布招标公告，而是选择其认为有能力承担的投标人，邀请其投标，然后通过平等协商，最终达成协议。实质上，协商招标可以看作是更小范围的邀请招标，是一种不可或缺的物业管理招标形式，较适合于具有一定业务联系和相互比较熟悉的物业管理企业，或具有特殊管理要求的中小规模物业管理招标项目。

1.1.3 物业管理招标程序

物业管理招标程序一般包括准备、实施和结束三个阶段。

1. 准备阶段

准备阶段是指从招标人决定进行物业管理招标，到正式对外发布招标公告之前的这一阶段所做的一系列准备工作。准备阶段的主要工作有：成立招标机构、编制招标文件、制定标底。

(1) 成立招标机构 成立招标机构的途径主要有两种，一种是在物业管理行政主管部门的指导下(应先在政府部门备案)，由招标人自行成立招标机构，聘请有关部门人员和物业管理专家组织招标；另一种是由招标方委托专门的物业管理招标代理机构进行招标。

1) 自行成立招标机构。招标人为实力雄厚的大型开发商或联合开发机构，有能力从物业设计、施工监理到验收，整个开发过程都统一自行成立招标机构，包揽其“一条龙”的招标工作，该物业管理招标也由开发商自行成立的招标机构来完成。对于采用小范围邀请招标或议标方式的小规模物业管理项目，由于其招标工作量不大、专业性不强，开发商一般都能够自行编制招标文件和组织评标，这时，招标人自行成立招标机构进行招标也较为适宜。自行招标的开发商或业主应按照惯例在开发商所在的单位或业主委员会下设“招标工作委员会”或“招标工作组”。

2) 委托招标代理机构。招标人委托招标代理机构进行招标的方式常用于公开招标和一部分大范围邀请招标。对于一些大型的管理项目，开发商往往委托一家招标代理机构包揽该项目所有的招标工作；另外，业主委员会进行物业管理招标时，通常也采用委托招标代理机构招标的方式。

招标人可根据自己的意愿和自身的情况选择招标代理机构。同时，还要根据自身对物业管理的要求及标的规模大小选择相称等级的招标代理机构。

(2) 编制招标文件。招标文件是招标机构向投标人提供的参与竞标所必需的文件。物业管理招标文件的内容、格式根据招标项目的特点和需要有所不同，其内容主要有：告知投标人递交投标书的程序、阐明所需招标项目的标的情况、告知投标评定准则以及签订合同的条件等，即投标人须知、合同条款和技术规范。

1) 投标人须知。投标人须知是招标文件的重要组成部分，它是招标人告知投标人关于投标的要求、指导及手续的文件。

① 投标的条件。为了保证投标人的合格性，招标文件在这一部分规定了参加资格预审



的投标人须递交的证明资料及其格式,以便统一进行审查。为了保证投标的真实性,招标人还要求投标人必须交纳投标保证金,招标文件中规定了投标保证金的比例、交纳方式以及保证书的格式等。

② 对投标文件的要求。由于招标机构在接受投标书时,通常会检查投标书的制作和封送是否合乎程序,招标文件必须在这一部分中写明对投标文件编定的统一要求(统一的投标文件格式),以及对投标文件封存和递交的规定,以便于开标和评标工作的进行。

③ 对招标程序的说明。将开标、评标和定标等招标过程的关键内容予以公开,从而体现了整个招标工作的公正、透明。

2) 合同条款。合同条款分为一般性条款和特殊性条款。一般性条款通常是物业管理招标的行业性的约定俗成,通常由技术条款、商务条款和法律条款组成;特殊条款是针对每个具体的物业管理项目自身的特点而制定的个性化条款。特殊性条款优于一般性条款,两者不一致时,应以特殊性条款为准。

3) 技术规范。技术规范是详细说明招标项目的技术要求(如物业管理项目的服务标准、具体工作量等)的文件,是招标文件的重点之一。技术规范通常是以技术规格一览表的形式进行说明,另外,还需附上项目的工程图样等作为投标人计算标价时的依据。

(3) 制定标底。标底是招标人为准备招标的内容计算出的一个合理的基本价格,即一种预价格,它的主要作用是作为招标人审核报价、评标和确定中标人的重要依据。因此,标底是招标单位的“绝密”资料,不能向任何无关人员泄露。特别是我国国内大部分项目招标评标时,均以标底上下的一个区间作为判断投标是否合格的条件,标底保密的重要性就更加明显了。因此,制定标底成为招标的一项重要准备工作。按照惯例,在正式招标前,招标人应为招标项目制定出标底。

标底制定得好,可以说是招标工作成功了一半,而编制一个先进、准确、合理、可行的标底需要认真细致、实事求是。

首先,标底的制定与招标文件的编制有着密不可分的关系。标底制定得是否正确很大程度上取决于招标文件中对项目工作量的说明是否正确,因此招标文件对项目工作量进行说明时应尽量减少漏项,同时将工作量尽可能计算准确,力争将招标文件中计算出的工作量与实际工作量的误差控制在5%以内。

其次,标底的制定应建立在一个比较先进的物业管理方案基础上,这样编制出的标底才切合实际。如果属于自行招标,则可以参照近年来国内外相近物业先进的管理方法,或者由招标方委托招标代理机构制定标底。

[阅读资料]

南京龙江小区物业管理招标投标活动效果分析

江苏省南京市龙江小区10幢高校公寓即16所高校的3000户高级知识分子家庭为花“明白”钱,通过招标的方式寻找“管家”。江苏爱涛置业、星汉物业、南大物业、东海物业、养园物业等12家物业公司第一次打起了“价格战”。为解决南京高校教师住房困难的全国重点工程——南京龙江小区10幢高校公寓于2000年4月底交付使用,占地面积约30万 m^2 ,由南北两个区域组成。龙江高校公寓委托管理期限为3年。特别引人注目的是龙江高校公寓业主委员会在此次招标中明确提出:物业管理收



费标价占招标总分的一半，标书占30分，答辩和企业信誉分别占10分。根据1999年12月8日出台的《江苏省普通住宅区物业管理公共服务费等级收费暂行办法》，住宅区物业管理公共性收费指导价即便是最高的5级，也就是0.5元/(月·m²)。在上限已经很明确的情况下，南京的物业管理公司面临的就拿出最有竞争力的价格来。这次招标书明确将收费标准作为硬杠杆，显然增加了物业管理公司的压力，南京的很多物业管理公司第一次仔细测算起自己的成本来，要想在招标中获胜，就要拿出更具竞争力的价格，降低一个收费等级，提高一个服务档次，势必要求物业管理公司的人员一人多专、一人多岗，以降低企业经营成本。

1. 龙江高校公寓招标概况。已建29.3万m²，南北两片，即将入住率为95%以上。经济适用型普通高层住宅，设施齐全，但车位、管理用房等不足，业落实了维修基金；物业管理区域为2个。

2) 招标范围。南京地区省、市物业管理企业投标，公证部门全过程公证。

3) 投标方。南京地区省、市属12家企业。

4) 评委组成。业主委员会、省主管部门、市物业管理协会、院校、企业等专家7人。

5) 评标方式。借鉴工程招标方式，无底价竞标，专家评标，业主委员会最终定标，其中信誉调查由业主委员会随机抽查评分。

6) 评分类别及权重。信誉(10%)，标书(30%)，价格(50%)，答辩(10%)。

7) 公共服务费确定。政府指导价与市场调节价相结合，中标价为0.36元/(月·m²)，业主委员会标底价为0.34元/(月·m²)。

8) 招标执行依据。《中华人民共和国招标投标法》，并借鉴其他经验。

2. 此次物业管理招标投标活动的启示

1) 物业管理市场化进程需要政府积极引导，规范行为。物业管理的招标投标活动，迫切需要政府从适应市场经济发展的角度，积极培育和完善市场，包括建立物业管理招标投标中介服务机构，在物业管理培训中增设招标投标课程，有步骤地进行业主委员会主任培训等。同时，建立健全物业管理市场化的法律法规体系，制定规范统一的“游戏规则”，营造良好的市场交易环境。

2) 增强业主自治能力，发挥开发商、业主委员会的作用。龙江高校公寓以业主委员会为招标主体，并具体操作招标活动。业主委员会作为物业管理市场的主体地位得以明确、作用得以发挥，为业主委员会成为高校公寓的决策中心奠定了良好的基础。

3) 物业管理企业参与市场竞争的意识强烈。此次招投标活动，引来数十家企业积极参与，踊跃投标，共同表现了对物业管理市场化的信心和决心。龙江高校公寓是在全国有着特殊意义的住宅区，工程建设伊始，国务院领导就非常关注，省政府明确提出要将其建成“一流的建筑、一流的居住人群、一流的居住环境、一流的物业管理”的住宅区。高校公寓具有规模大、即将入住率高、业主素质高的特点。众多企业希望通过市场竞争，使自身经营上规模，达到提升企业服务水准和品牌的目。同时，通过参与竞争，企业也看到了自身的差距，认识到今天的参与是为了以后走向市场打下基础。“以人为本”、“以业主为本”、为业主提供全方位的便利条件、提供因地制宜的特色服务，以其他收益弥补公共服务费的不足，是中标企业共同的想法。

4) 需要引起重视和改进的问题: ① 工程建设与物业管理脱节的现象依然存在。物业标的存在设施不足的问题, 如自行车停放车位严重不足(设计每户1.8辆), 地下进出口太小, 无汽车泊位, 缺少物业管理用房, 垃圾中转困难等问题, 给物业管理带来先天不足的遗憾。

② 物业管理属服务性行业, 其招标投标不同于工程、设备的招标投标。评标应侧重企业的信誉、业绩和标书中的方案质量、答辩的应变能力等, 而将公共服务费报价单列作为评分类别, 其权重不宜超过20%。

③ 物业管理采取招标投标的市场化运作, 其公共服务费价格应由市场调节形成, 政府不宜定价或过多限制。

2. 招标实施阶段

招标实施阶段是整个招标过程的实质性阶段。招标实施阶段主要包括: 发布招标公告或投标邀请书, 组织资格预审, 召开开标前会议, 开标、评标和定标。

(1) 发布招标公告(或投标邀请书)

1) 发布招标公告的渠道。发布招标公告应根据项目性质和自身特点选择适当的渠道。常见的发布渠道有: 指定的招标公报、官方公报、报纸、房地产、物业管理专业期刊以及物业管理信息网络等媒体。通常, 一项招标项目往往同时通过几种渠道发布公告, 不拘泥于某一条渠道。

2) 发布招标公告的时间安排。为使潜在的投标人对是否投标进行考虑、准备, 招标人在刊登招标公告时, 在时间安排上应考虑两个因素:

① 刊登招标公告所需的时间。各类刊物从接受广告申请到刊登广告需要一定的时间, 如果没有充分地考虑这一因素, 招标公告可能会在投标截止日期之后才刊登出来。另外, 如果通过几个渠道发布招标公告, 要考虑到各类渠道的出版周期(如报刊的出版周期显然要比网络媒体的出版周期长), 以便能让招标公告基本在同一时间内刊登出来。

② 投标人准备投标所需的时间。这一时间应从招标公告预计发布日期开始计算。投标人申请投标→得到招标文件→准备投标→递交投标书, 需要有足够的时间。按照《中华人民共和国招标投标法》第二十四条规定: 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间; 但是, 依法必须进行招标的项目, 自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止, 最短不得少于二十日。按照惯例, 投标人准备投标时间不得少于45d。

3) 招标公告的内容和格式。招标公告应以简短、明了和完整为宗旨。招标公告一般包括以下内容: 招标单位名称, 项目名称、地点、物业管理项目资金来源(如业主分摊或开发商预付等)、招标目的(邀请资格预审还是邀请投标), 项目要求概述(项目性质、规格及管理要求), 购买招标文件的时间、地点和价格, 接受标书的最后日期和地点, 开标日期、时间、地点, 招标单位的地址、电话等联系方式。

如果需要, 规定资格预审的标准, 以及提供资格预审文件的日期、份数和使用语言; 必要时规定投标保证金的金额。

招标公告的基本内容, 如招标人的名称和地址, 招标项目的性质、数量、实施地点和时间以及获得招标文件的办法等关键事项, 必须载明, 而招标公告的具体内容和格式可以根据招标人的具体要求进行变通。投标邀请书的内容和格式与招标公告基本相同。

(2) 组织资格预审。若招标物业预计投标公司的数目多, 可预先对各投标公司进行资



格预审，剔除资信较差的公司，重点选择 6~10 家申请者参与投标，这就是所谓的早期预审；若投标公司数量较少，则可等投标机构已递送标书且开标之后进行资格预审，这也就是所谓的后期预审。无论资格预审在何时进行，其审核程序和要求投标公司递交的文件都大致相同。资格预审是招标实施过程中的一个重要步骤，是投标者的第一轮竞争。

1) 资格预审的程序包括以下三个步骤：
① 发布资格预审通告(或资格预审邀请书)。发布资格预审通告通常有两种做法，一种是在前述的招标公告中写明将进行资格预审，并通告领取或购买资格预审文件的地点和时间；另一种是在报纸上另行刊登资格预审通告。

资格预审通告的主要内容包括：招标项目简介，项目资金来源，参加预审的资格，获取资格预审文件的时间、地点以及接受资格预审申请的时间和地点。按照惯例，从刊登资格预审通告的日期到申请截止日期应不得少于 45d。

② 出售资格预审文件。资格预审文件应提供招标人及招标项目的全部信息，并且其内容应比资格预审通告更为详细，如对若干物业管理企业组成联合体投标的要求等；其次，资格预审文件中还可规定申请投标资格预审的基本资格、条件，或对物业管理外资企业单独或联合投标的一些规定，以及申请投标资格预审的一些基本要求，如从事该行业年限的限制，承担过的物业管理项目类型等；最后，招标人还应在资格预审文件中规定资格预审申请表和资料递交的份数、时间和地点及文件所使用的语言等。对于申请企业预审中必须提交的重要内容，应当在资格预审文件中予以说明，或制成表格，申请人按要求填写。

③ 评审。资格预审申请书不必公开开启，由招标机构组织专家进行评审。必要时，还可以召开资格预审的准备会议，以便使申请人取得有关项目情况的第一手资料。

2) 资格预审的内容重点。投标人的经验、过去完成类似项目的情况，人员及设备能力，投标人的财务状况，包括过去几年的承包收入和可投入本项目的启动资金等。具体内容包括：

① 申请企业的基本情况：公司名称、地址、电话和传真、资质等级、注册资本、关系企业等，以及与本合同有关的主要负责人、项目授权代表，公司组织机构情况、专业人员及管理人员的人数，公司历年承包合同的类型、金额及主要所在地区等。

② 申请企业的财务状况：公司资产负债表、损益表等财务报表，银行过去几年的资信证明以及对未来两年财务情况的预测。

③ 经验以及过去的表现：过去几年内申请企业完成类似项目的基本情况，如这些项目和业主的名称、项目工作量、合同金额、服务期限等。

3) 资格预审的评审方法。招标单位可以根据自己的要求来决定资格预审的评审方法。目前广泛采用的是“定项评分法”，即采用比较简便的百分制计分。“定项评分法”就是对申请人提交的资料进行分类，并按一定的标准计分，最后确定一个取得投标资格的最低分数线，达到或超过最低分数线的被视为合格，可以参加投标；未达到的则被视为不合格，不能参加投标。

(3) 召开标前会议 投标资格预审确定合格申请人后，应尽快通知合格企业，及时前来购买招标文件，同时安排一次投标人会议，即标前会议。召开标前会议的目的是澄清投标人提出的各类问题。《投标人须知》中一般要注明标前会议的日期，如有变更，应立即通知已购买招标文件的投标人。招标机构也可以要求投标人在规定日期内将问题以书面形式寄给招标人，以便招标人汇集研究，给予统一的解答，在这



种情况下就无须召开标前会议。

标前会议通常是在招标人所在地或招标项目所在地召开，便于招标人组织投标人到现场考察。应特别注意的是标前会议的记录和各种问题的统一解释或答复，应视为招标文件的组成部分，写成书面文件分发给所有投标人。当标前会议形成的书面文件与原招标文件有不一致的地方时，应以会议文件为准。招标人应在至提交投标文件截止时间至少15日前，将已澄清和修改部分以书面形式通知所有投标人。因此，投标人不得以未参加标前会议为由对招标文件提出异议，或要求修改标书和报价。招标人应在标前会议上宣布开标日期。参加会议的费用由投标人自理。

(4) 开标、评标与定标

1) 物业管理开标。物业管理开标是指物业管理招标机构在预先规定的时间将各投标人的投标文件正式启封揭晓。物业管理开标的要点有两个，即开标人和开标时间。开标人是指招标机构。参加开标的人员包括：招标单位上级主管部门或当地招标投标管理机构、开户银行、标底编制单位有关人员、招标物业设计单位有关技术人员、投标企业代表(法人代表或委托代理人)和主要工作人员、法律公证部门。开标时间是指预先约定的时间，即招标文件中规定的时间。通常情况下，开标时间安排在递交投标书的截止日之后2~3d内或紧接着其后。如有特殊情况需要推迟的，必须事先以书面形式通知各投标企业。

① 开标形式及其程序。物业管理开标形式有两种，即公开开标和秘密开标。

A. 公开开标是指允许所有投标人或其代表出席开标会议，由招标人面对到场的所有投标人或其代表将封套的投标书当众开封，并宣读投标报价的一种开标方式。其一般程序为：

- a. 宣布评标委员会成员名单。
- b. 招标单位法人代表讲话，介绍此次招标情况。
- c. 招标委员会负责人宣布唱票内容、评标纪律、注意事项和评标原则。
- d. 宣布因投标书迟到或没有收到而被取消资格的投标企业名称，并将此情况记录在案，必要时由评标委员会及公证人签字。
- e. 公证人当场验证投标标函，主持抽签，决定唱标顺序。
- f. 唱标。由评标委员会主席按交标顺序逐个启封，并检查是否合格。

不合格的标书通常包括以下几种情况：未加盖投标企业法人代表印鉴或签字的标书；未密封或密封后未加盖投标企业公章的标书；逾期送达的投标书；投标企业法人代表未按时参加开标会议，未按规定格式填写、字迹模糊难以辨认或内容不全的标书。不合格的标书应当当场宣布作废，由合格的投标单位宣读其投标文件。投标者在宣读标书时对于评标委员会成员的提问应及时说明，但对投标标价和承包期限等实质性内容不得改动。其他人员在宣读标书时不能提出任何疑问。

g. 宣读公证词，表明本次开标经公证合法有效。

h. 开标会议结束，编写开标会议纪要。

B. 秘密开标相对于公开开标而言，是指招标机构在无投标企业现场参与的情况下所进行的开标。秘密开标是在不愿让各投标企业掌握全部标价时所采取的自由选择投标人的开标方式。除无投标企业参加以外，秘密开标的其他程序与公开开标基本一致。

② 开标结果。若开标时出现如下情况，可能使投标作废：招标人认为各投标人标价都过高和无法达到招标文件所规定的服务要求；合格投标文件过少，不能保证一定的竞争性。



宣布投标作废后，招标人应组织第二次招标。

2) 物业管理评标。评标是指开标之后，评标委员会本着公开、公平、公正和诚实信用的原则，对投标书进行评定，并由招标委员会选择标价较低、资信条件较好的投标企业进入合同签订谈判的阶段。

① 评标包含的要点。评标应在开标之后，顺序不能颠倒；评标组织机构为评标委员会。评标委员会可由招标单位组织具有相应专长的内部人员组成或同时邀请有关专家参加，也可以由专业咨询公司代理。

② 评标方法。物业管理招投标属于服务性项目招投标，其标价的确定具有很强的灵活性。一般来说，评标方法会因评标人员、招标项目或物业管理招标环境的不同而有所区别。

目前，我国物业管理评标常用的方法有两种。

A. 低价评标法。该法适用于通过了严格资格预审、其他评标内容都符合要求的物业管理企业标书的评定。其具体做法是：将投标者按报价高低依次排队，取报价接近标底而略低于标底的投标者，再结合投标文件中的具体实施方案，综合比较，择优定标。

B. 打分法。该法适用于评标人员具有较好的专业判断及丰富经验的招标项目，在实际中较多采用。其具体做法是：评标委员会按标准将事先准备的评标内容划分为若干指标，并就每一指标确定其评分标准；然后，根据投标企业的投标书，对照招标文件规定的管理目标，对该企业每个指标所能达到的满足程度给予评分；最后，统计投标者的得分，得出投标企业的总评分。

③ 评标程序如下：

A. 初步审查标书。评标委员会审查的内容主要有：

a. 投标人投标资格审查，即判断投标企业是否符合投标条件。

b. 投标书内容完整性检查，包括投标书编写的格式与递交方式是否符合招标文件的要求；是否有指定人的签字；是否附有投标企业代理人的身份及授权证明；是否按规定交纳保证金或投标保函；投标文件是否对招标文件作出完全响应，并具有应有的承诺。

c. 计算偏差审查，包括查明计算错误，标书中所用数字的大小写是否一致等审查。审查如有偏差，评标委员会应在通知投标公司并征得同意的情况下予以更正。若投标公司不同意更正，则招标者有权拒绝其投标，并没收其投标保证金。

B. 评委评审标书，其主要内容包括：

a. 关于企业概况及其信誉的评审。在前述的资质预审基础上，在此对其内容作进一步核实。尤其是对企业在管理工作中管理者和员工素质进行考察，如企业是否确实拥有包括工程师、物业经理、人事培训人员、质量控制人员、各类专业技术人员等在内的良好团队，是否拥有良好的运作体系。

b. 关于管理服务方案的评审。管理服务方案评审包括服务机构设置评审、服务措施评审、标价评审。服务机构设置评审：主要评审其机构设置是否符合招标项目实际需要，其管理人员、工作人员数量、素质、职称结构等是否满足要求。服务措施评审：主要评审其管理方法的选择，各种技术力量的拥有程度，管理设备的配备等方面是否能够保证服务质量，同时具有可行性。标价评审：主要评审投标报价和标底价是否接近，标价的构成是否合理可靠，标价是否能满足管理服务需要等内容。

C. 评议物业管理企业的答辩情况。主要评议答辩人的答辩情况，包括答辩内容如何、



能否正确迅速地回答问题、回答问题是否合理等。

D. 编写评标报告。在做完标书的详细评审及对答辩情况作出评议后,评标工作人员将根据这些记录,整理出评标情况报告,并推荐出前三名候选的中标单位,上报招标方或评标委员会作最终决定。

评标报告的主要内容包括:列出参加竞标公司总数及各自名称,以及因各种原因其标书被列为“废标”的投标企业名称;概述评标的具体原则、方法等;评述可能中标的几份标书;分析标价的合理性、与标底价的比较结果;说明标书是否符合招标文件要求;评价投标企业资质及类似经验等。

一般来说,评标委员会或招标方会根据所推荐的投标企业情况,从中选择标书最合理、最符合实际需要、最经济、风险最小的物业管理企业定标。物业管理投标评分标准见表1-1。

[阅读资料]

表 1-1 物业管理投标评分标准表

(可作为招标评标的参考,假设有 A、B、C、D 四家物业管理企业投标)

项目指标	分 数	现 场 打 分				备 注
		A	B	C	D	
1. 开发建设期的协调与管理						
主动协调, 提出建议	10					
被动接受, 调整服务	6					
不予参与, 独立运行	2					
不能协调	0					
2. 报价						
报价较优	10					
报价符合招标底价	7					
报价可以接受	4					
报价不尽合理	1					
3. 管理措施						
管理方法较优, 各种技术力量强大, 管理设备先进	10					
管理方法适合, 拥有各种技术力量, 配备所需管理设备	8					
管理方法一般, 拥有一般技术力量, 配备一些管理设备	5					
管理方法陈旧, 技术力量薄弱, 管理设备较少或陈旧	2					
4. 服务机构设置						
机构设置科学合理, 管理人员、工作人员数量、素质、职称结构较优	10					
机构设置、管理人员、工作人员数量、素质、职称结构满足需要	8					
机构设置、管理人员、工作人员数量、素质、职称结构一般, 大体能满足需求	5					
机构设置、管理人员、工作人员数量、素质、职称结构混乱, 不能满足要求	2					