



WUYE FUWU ZAOQI JIERU

物业服务 早期介入

高荣江 徐晓良 崔太群 编著



中山大学出版社

WUYE FUWU ZAOQI JIERU

物业服务 早期介入

高荣江 徐晓良 崔太群 编著



中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

物业服务早期介入/高荣江, 徐晓良, 崔太群编著. —广州: 中山大学出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 306 - 04084 - 8

I. ①物… II. ①高…②徐… III. ①物业管理企业—企业管理
IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 254825 号

出 版 人: 祁 军

策划编辑: 张礼凤

责任编辑: 张礼凤

封面设计: 曾 斌

责任校对: 曾育林

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84111997, 84113349, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州市怡升印刷有限公司

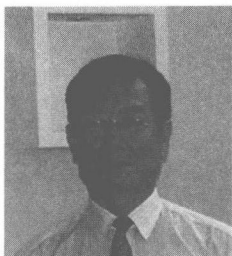
规 格: 787mm × 1092mm 1/16 24 印张 600 千字

版次印次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 1000 册 定 价: 60.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

作者简介



高荣江，汉族，籍贯山东，大学本科，工程师、高级经济管理师、国际注册物业管理师、兼职教授、中国建筑学会会员，曾任中国物业管理协会首届理事、重庆市物业管理协会副会长。作者在 40 年的从业经历中，当过知青、工人、理论干事、团委书记、大型国企和上市公司的经理、总经理。20 世纪 90 年代末曾担任过县政府领导，多次获得省、市级奖励。其撰写的《经济政策的地理位差对施工企业的影响》一文获中央党校优秀论文奖，曾为多家书刊转载。其在政府和大型建筑、开发以及物业服务企业的 40 多年的从业经历，使其能够从不同视角阐释物业服务的切入点。作者曾多次赴境外考察国际化物业服务，近年来曾为重庆、湖南、江苏、内蒙古、河南等省（自治区）市大型物业项目做过前期策划，其中包括目前亚洲第一的大型单体楼盘——呼和浩特 64 万平方米的海亮广场。并在国内刊物上发表经济管理类文章数十篇，还担任数所高校及重庆直辖市的行业培训教学和业内评标工作，积累了较为丰富的理论和实操经验。

序

物业服务作为新兴产业，在我国已有近 30 年的历史。

最近，国家在“十二五”发展规划纲要中，进一步明确要扩大和深化社会服务业，对物业服务的发展提出了更高的要求。物业服务要发展，就必然有一个不断探索、创新的过程。因为国情与民情的差异，如果完全照搬欧美等发达国家的物业服务模式显然是行不通的，我们只能借鉴别人的先进经验，再根据自己的国情进行探索与创新。

高荣江先生是一位资深的业内专家，是全国首批物业管理师，从事物业开发与服务工作已数十年，对物业服务的内涵与本质、实践与创新有其独特的认识和见解。本书正是作者在长期从业实践中所积累的经验与教训，以及在物业服务专业化、标准化、规范化和人性化方面的探索创新成果的融汇和总结。本书的第一大特点是实务性强，具有可操作性。读者一定会从字里行间发现这一点。第二大特点是删繁就简，直叙各环节的主要工作。例如，作者在“业态信息”后直接转入“方案编制”，而并不去论证招投标的程序。本书的另一特点是将不少实际案例穿插于各章节之中，而且汇集了大量的物业查验技术标准，从而进一步增加了读者参考借鉴的价值，尤其对于缺少建筑工程专业知识的人来说，更是一部难得的参考书。

我非常赞同高荣江先生关于物业服务的早期介入“犹如修建一座大厦的基础”这一观点。物业服务早期介入，正是根据建设与服务既互相关联又存在一定矛盾的辩证关系，为解决矛盾，求得和谐共存而采取的一项重要基础工作。作者在整个物业服务的系统工程中，紧紧抓住这一解决矛盾的主要环节，可以说是牵住了整个物业服务的“牛鼻子”。

我衷心希望通过本书的出版发行，能对我们夯实物业服务的基础，提高物业服务的品质，提升物业服务理论研究与探索创新水平，产生积极而深远的影响。

徐泓

2011 年 4 月 30 日
于缙云山白云观

前言

在中国物业服务行业诞生 30 周年之际，谨以本书作为一份小小的献礼。

物业服务是一个系统工程，若把整个系统比作一座大厦，早期介入就如同大厦的基础与框架。只有把早期介入理顺了，规范化、专业化、人性化的常规服务才有可能得以建树，广大业主才有可能认同我们的品质，后续服务才有可能维系和巩固下去。

为此，笔者仅以多年从事开发、施工和物业服务企业管理的经验，辅以大量案例分析，尤其考虑到较多从业人员相对缺少开发建设和工程技术方面的专业知识，因此结合了很多相关设计、施工和验收规范和标准编写本书，以方便读者可以随时查阅有关资料。这正是本书的一大特点，也是笔者的目的之所在——让它成为一本具有较强专业性、技术性的工作手册。本书的另一特点，是把它的读者群落定位在项目部或管理处的骨干人员。因为笔者在自身实践中深切体会到，项目上的管理服务，是物业服务企业的经济基础和根本之所在，离开了这个基础，任何企业都无法存在。而这恰恰正是很多物业企业都感到困惑的地方。

所以，尽管物业服务类的图书目前十分丰富，尽管囿于知识和实践的不足，可能达不到更深更广的认知，甚至会挂一漏万，出现错误、纰漏，但编者仍希望能通过本书为行业的发展奉献绵薄之力。

在此，也向为本书编写、出版和发行给予鼎力帮助的许多企业和朋友们表示真诚的感谢！

高荣江

2010 年 8 月 26 日



本书作者参与 CCTV -2 组织的活动



本书作者在美国考察物业管理



中国物业管理协会名誉会长谢家瑾与本书作者



中国物业管理协会会长徐俊达与本书作者



解放军重庆警备区为本书作者授职



本书作者在重庆市行业培训中心授课

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 重要作用	1
第二节 基本准备	24
第二章 业态信息	29
第一节 主体信息	29
第二节 辅助信息	51
第三节 信息应用	53
第三章 方案编制	71
第一节 基本框架	71
第二节 主要内容	76
第三节 成本测算	91
第四节 注意事项	119
第四章 前期协议	125
第一节 主体协议	125
第二节 配套协议	135
第五章 进场准备	152
第一节 制订计划	152
第二节 物质准备	155
第三节 人员准备	175
第六章 承接查验	209
第一节 组织实施	209
第二节 程序控制	216
第七章 主体查验	228
第一节 楼宇本体	228
第二节 附属构建	248
第三节 装修工程	262

第八章 设施查验 268

 第一节 基础设施查验 268

 第二节 环境设施查验 302

第九章 设备查验 311

 第一节 电梯系统查验 311

 第二节 暖通系统查验 323

 第三节 其他装备查验 332

附录 349

 附录 1 住建部物业承建查验办法 349

 附录 2 图例 354

参考文献 367

后 记 370

第一章 绪 论

如果说物业服务体系是一座大厦，早期介入就应当是大厦的基础。

对于物业服务企业而言，早期介入的力度与效果将直接关系到广大业主和开发商的切身利益，以及今后整个服务过程的品质优劣，同时更关系到物业服务企业自身的经济效益和社会效益。

在现实生活中，我们经常会听到一些业内人士抱怨：开发建设中遗留的工程质量问题，是导致业主对物业服务不满，甚至引发更深层次矛盾的主要原因。我们的确应当看到并重视这种客观存在。据笔者所知，绝大多数的矛盾，并非针对物业服务本身，而是工程建设中的遗留问题得不到妥善解决，业主迫不得已把责任转诉于物业服务企业所致。但是，我们也应当充分认识到，物业服务企业自身在前期介入中的工作质量如何，仍然是举足轻重的。不应当把所有责任全部都推到开发商方面。（见图 1-1）

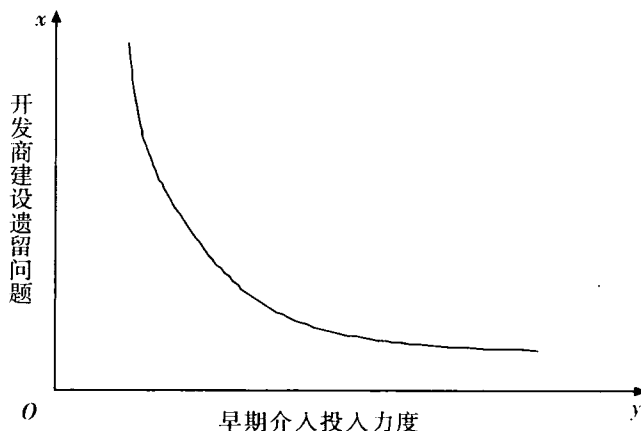


图 1-1 前期投入力度与开发商建设遗留问题关系

那么，怎样才能有效地，至少在很大程度上克服这种业内通病呢？笔者认为，无论是开发商或物业服务企业，都应当充分认识早期介入的重要意义及其内涵，并通过信息应用、方案制订、进场准备及承接查验等各个环节的调节、控制，加大早期介入力度。只有这样，才能从根本上相对减少各种后遗症，为顺利进行今后的工作奠定坚实的基础。

第一节 重要作用

一、对企业的经济效益举足轻重

无论是开发商下属、独立组建或是转制型的物业服务企业，都要通过早期介入才能开展如下工作。

(一) 进行可行性、可靠性、可盈性分析

可行性是指物业服务企业要从自身实际出发,考虑拟接管的物业与本企业的资质等级和经济技术实力是否相符;该物业的接管能否发挥本企业的优势,做到扬长避短;同时,要考虑能否在招投标中取胜,如果明知竞争对手实力比自己强大,就不必勉强竞争。

可靠性则是指该物业的建设是否有保证,开发商的资信条件是否较好并能协作配合等。这样做可避免竞争得手后,由于开发商或建设方面的原因,使工作留有漏洞,造成后续管理服务难以完善的弊端,给企业带来不应有的损失。

可盈性一般是指企业投入产出的性价比分析。譬如,在小区管理服务中经常会涉及泳池问题,一是建造要达标,二是在水处理方面要考虑到今后的使用效果和效益,应当严格按照标准施工。对此,我们仅通过案例加以说明。

案例 1-1: 小区游泳池设计建造规范。

小区或建筑物内附设的游泳池,一般仅作娱乐及锻炼用,不作竞技用。

1. 室内游泳池的一般标准

(1) 游泳池尺寸。长度: 25 m (或 25 m 的倍数); 宽度: 每泳道 2.0 ~ 2.5 m, 两侧的泳道再加 0.25 ~ 0.5 m; 深度 1.4 ~ 1.8 m。池底和池壁敷设的材料不得起鼓或脱落, 以免伤及游泳者。

(2) 游泳池水质: 须符合生活饮用水卫生标准。

(3) 游泳池水温: 28 ℃ 左右。

(4) 游泳池室温: 25 ℃ 左右。

2. 室内游泳池的给水方式

室内游泳池给水有多种方式, 可以根据当地水资源的具体情况 (如水源充足与否、水质卫生情况等) 决定。

(1) 直接给水法。直接给水法就是长期打开游泳池进水阀门连续给水, 让满出游泳池的水自动溢出, 游泳池的进水阀门可以适当调节, 使每小时的进水量等于 15% 游泳池的容积。这种方法管理方便, 但浪费水资源, 并且游泳池的水质、水温极难保证。

(2) 定期换水给水法。将游泳池的水定期 (一般为 1 ~ 3 d) 全部放净, 再冲洗池底、池壁, 重新放满水。这种方法管理简单, 一次性投资节约, 但水质污染严重, 水温也不能得到保证, 并且换水时游泳池要停止使用。

(3) 循环过滤给水法。游泳池的水由循环过滤泵抽出, 经过过滤器、加热器再回到游泳池, 不断净化、消毒、加热, 达到游泳池水质要求。这种处理系统比较复杂, 一次性投资大, 管理也较复杂, 但因为能保证游泳池的水质, 所以采用得较多。在使用游泳池的过程中, 常开循环过滤泵可使池水不断循环, 不断净化、加温。在开启循环过滤泵的同时, 加药器的计量泵也联动开启, 可以让加药箱的次氯酸钠溶液随循环水一起进入游泳池内, 以确保游泳池的余氯, 起到消毒作用。

3. 游泳池附件

(1) 给水口。即进水阀的进水口, 一般呈格栅状, 有多个, 分别设在池底或池的壁面上, 要保证配水均匀。加工给水口的材料有不锈钢、铜、大理石或者工程塑料等。

(2) 回水口。即水经循环处理后回到游泳池的回水口, 一般也呈格栅状, 有多个, 分

别设在池底或溢水槽内。要保证回水均匀，并且不能产生短路现象，即回水口要与循环泵的吸入口保持一定距离。回水口的材料与给水口相同。

(3) 排水口。排水口的构造同回水口，尺寸可放大，以便排水畅快，一般要求4~6 h内将水放掉，最多不超过12 h。排水口设在池底。

(4) 溢流口。一般在池边做成溢流槽，溢流槽要保证一定的水平度，槽内均匀布置回水口或循环泵吸入口。

(5) 排污口。可由排水口兼任。每天在游泳池开始使用前，短时微开排污阀，以排出沉积在池底的污物，保证池水的卫生。

4. 水循环系统附件

(1) 平衡水箱。用不锈钢制成，安装位置要保证其水位同游泳池水位一致，下设连通管同游泳池相接。平衡水箱内有浮球阀控制水位。游泳池在使用时，向池中的补水会通过平衡水箱进入游泳池，保证其正常水位。

(2) 机械过滤器。为净化游泳池水质用。如果游泳池的水源为非饮用水系统，则机械过滤后还需加装一套活性炭过滤器，才能达到饮用水水质标准。

(3) 加热器。为保证游泳池内的水温，必须采用加热器。加热器一般采用汽水热交换器，也可采用热水炉及电加热器。

(4) 加药器。为了保证池水卫生，游泳池水除进行过滤及加热以外，还必须进行消毒。消毒是通过加药器的计量泵自动将药箱内的次氯酸钠溶液注入循环系统中，使其随水一起进入游泳池内。因为进入池水中的次氯酸钠在使用过程中要扩散到空气中去，致使池水含氯量降低，所以加药器要连续不断地向池水中注入药液。注入的流量可以按测得的池水含氯量进行调节，也可采用自动测定、自动调节的加药装置。

案例1-2：某城市一著名别墅区，因其泳池漏水，长达数年不能使用，业主为此长期拒交物业管理费，几经诉讼，入场的物业公司夹在业主和开发商之间非常难受，经济上更是支撑不住。其原因就在于前期介入信息不明。

另外，在水处理方面也会由于设施配备状况造成很大差异。有的水处理设备可让处理后的水质保持半年达标；而有的泳池近半个月，甚至每周换一次水都难以保证水质达标。物业服务企业也会因此带来收益上很大的差异。这一点特别要引起重视。

我们现在提倡建设国际化社区，尤其是一些涉外小区，泳池更是一个必须引起重视的部位。笔者就亲身经历了一位德籍业主凯瑟琳的投诉，她对其他服务均表示满意，但提出泳池水面上漂浮的树叶超过了三片，工作人员未及时清理，就是不达标。这个案例告诉我们，凡涉外小区，均应按国际标准提供服务，才能满足外籍客户的要求。

另外，前面所讲到的可盈利性还指物业服务企业根据自己的经营目标，测算该项目能否给企业带来正常利润，或近期虽无利润但今后能在该地区打开局面，争取更多的业务。

(1) 具体测算各项费用，并草拟总体服务方案。

(2) 投标竞争、洽谈、签订物业服务合同（协议）。

(3) 选派管理人员早期介入。

笔者多次在招投标方案评审中发现，由于开发商重视不够、行业竞争加剧等原因，加之有的物业服务企业对早期介入的认识非常不足，往往抱着“中标后再说”的观点，盲目

接盘。以致中标乃至进场后才发现无法应对各种矛盾，只好被动地采用所谓降低成本的做法勉强支撑。众所周知，物业服务多为劳动密集型结构，所谓“降低成本”多半只能在人工费上做文章，即在员工收入和用工人数上进行“挖潜”。这势必让员工缺乏工作积极性，或者只能用一些素质和技能较低的员工。其直接后果是服务品质无法保障，进而导致业主不满，甚至被“炒鱿鱼”。这就形成一个恶性循环。一些业内高端人士明确提出：“没有员工对企业的满意度，就不可能有业主的满意度”。下面的案例足以说明这一点。

案例 1-3：某物业服务企业由于未弄清小区供电是专用变压器还是公用变压器，进场后才发现该小区配有 5 台 630 kV 的专用变压器，而业主大多是在石油企业工作的集资房产，仅有少量入住。即使所有的物业管理费都收上来仍不足以缴纳变压器电耗和容量差额补偿。这家物业公司随即向开发商提出无力经营要求退场，但合同上双方都已确认：谁违约谁赔偿对方 20 万元。后来的事态当然可想而知，该公司赔了钱，还弄得业主和开发商都不高兴。这个案例告诉我们，在变压器问题上，一定要先搞明白是“公”还是“专”。

“公变”——系由开发商投资，并委托电力部门负责安装、调试并验收；然后由开发商办理移交手续、缴纳管理费用后，再送交电力部门管理。在使用过程中，该变压器的日常维护、故障处理等，均由电力部门负责，物业服务企业基本不会产生投入。

“专变”——仍由开发商投资，但建好后移交给物业服务企业管理。物业服务企业管理接手后，一是要承担人员（值班、维修等）费用；二是要承担日常维修耗材费用，以及高压端故障处理（由电力部门专人处理）费用；三是在开发商没有认同的情况下有可能会产生变压器的无功损耗及容量差额补偿费用负担。如果这三项叠加，物业服务企业肯定是吃不消的。

二、对社会效益和企业形象起着重要作用

物业服务企业接手某个项目后，出发点都是要树立良好的企业形象，并通过为业主服务的“口碑效应”，来扩大企业的社会知名度和美誉度，以期占有更大的市场份额。但为什么往往会出现事与愿违的现象呢？究其根源，在很大程度上是由于物业服务企业对早期介入不重视，诸多遗留问题未得到妥善解决所造成的。同时，由于物业管理的对象是物业，服务的对象则是人，即业主和使用人。因此，在早期介入中，物业服务企业既应当与第一业主（开发商）共同协商，未雨绸缪；又要与未来业主或使用人取得联系，听取意见。

（1）听取业主或使用人对物业服务的要求、希望。

（2）了解业主或使用人对物业使用的有关安排、打算。

（3）参与售房部门同业主签约（如同时签订前期服务协议），并提供业主规约、装修施工管理办法、门禁出入办法、停车管理办法、管理费收取办法等暂行公众制度的文本。

在这个过程中，我们还要通过各种渠道，了解一些特殊部位的物权所属关系，以及物业的其他状况，以免给今后的工作留下隐患。

譬如，关于车库或露天停車場地的产权关系不明晰，将给今后泊位收费问题留下潜在的争端。

又譬如，开发商经过中间商购买某一厂家的电梯，当电梯质保期已过又出现故障时，会出现找谁都不负责的尴尬局面，而业主却不管这些中间关系怎样复杂，反正电梯停运就

会找物业服务企业扯皮。

再譬如，高层住宅在出现水压不足时，业主会因生活受扰而迁怒于物业服务企业。

还有会所经营权、所有权等若干类似问题，如若不在早期介入过程中提前理顺，将会给物业服务企业今后的生存发展带来很多负面影响。

三、便于理顺与开发商的关系

既然早期介入的目的是为后续服务创造良好条件，物业服务企业就应根据政策规定，对开发商的规划设计及建筑安装工程施工提出合理化建议。

(1) 审视工程土建造造、管线走向、出入线路、保安系统、内外装饰、设施建设、设备安装的合理性。重点查看消防安全设备、安全监控设备、通信设备、给排水设备、空调设备、车库及公用泊位设备、电力设备、交通运输及电梯设备、服务设施等。

(2) 对施工现场提出符合物业服务需要的建议方案，磋商解决办法。

(3) 在施工现场做好日后养护、维修的要点记录，以及图纸更改要点记录。

(4) 参与工程验收，进行器材检查、外观检查、性能检查、功能测试、各分项工程检查，并按整改计划督促整改。

随着房地产和物业服务市场需求的日渐成熟，以及政府配套政策的日臻完善，早期介入不仅关系到物业服务企业自身以及广大业主的切身利益，同样涉及开发商的切身利益。所以，不少明智的开发企业已愈加重视物业服务的早期介入。当然，物业服务企业与开发商之间的依存关系，也是一个非常凸显的重要问题。目前主要有两种关系存在。

一是物业服务企业与开发商之间为行政隶属关系，即其为开发商旗下的二级子公司(分公司)，人、财、物资源受控于开发商，行政上、经济上不独立。前几年比较推崇“建管分离”。一些业主片面地认为，只要是开发商下属的物业公司，就一定会站在开发商的立场上处理问题，而不会代表和维护业主利益。笔者认为，所谓“建管分离”是就管理服务模式而言，从属关系与建管分离并不一定矛盾。现在不少业主也认识到，只要开发商和物业服务企业能够规范运作，从属于开发商的物业服务，反而有可能会得到更多的“给力”。

二是独立于开发商之外的社会化物业服务企业，其经营管理不受制于开发商。(见图 1-2)

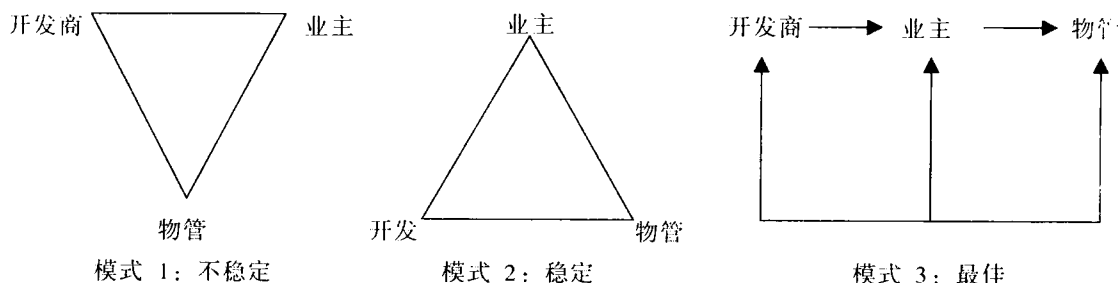


图 1-2 从属关系

根据笔者的切身体验，只要实现契约化管理，即按照市场经济的规律办事，事先由物

业服务企业与开发商之间以签约等形式明晰责权利，矛盾亦会相应得到消除或缓解。这也是其早期介入中必须事先解决的课题。

除与开发商的关系外，前期物业服务还需要建立和理顺其他各种关系。

物业服务企业只有把这些关系基本理顺，让生产关系积极推进生产力发展而不是产生消极作用制约生产力发展，才能在遵守法律法规和政策的前提下，通过规范化、专业化的早期介入，实现阶段控制和环节控制，从而不仅可以取得良好的经济效益，而且还可以取得较好的社会效益。图 1-3 为前期介入需要理顺的各种关系。

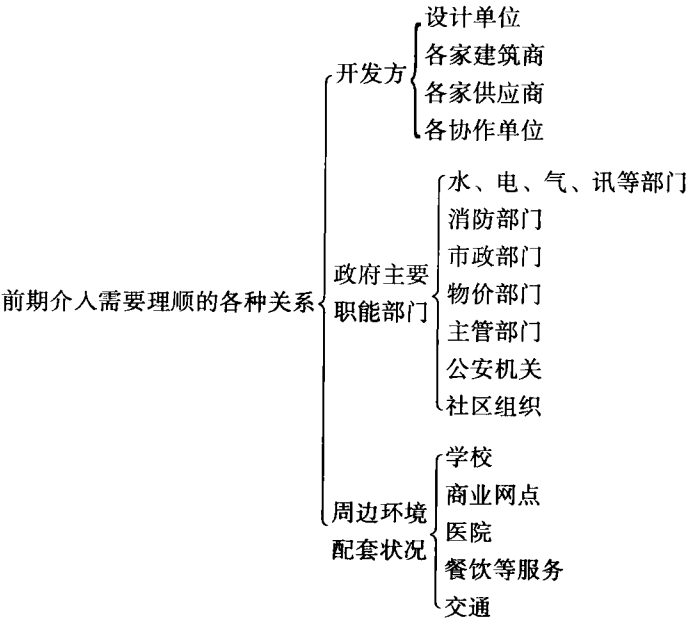


图 1-3 前期介入需要理顺的各种关系

四、便于早日熟悉情况，做到“胸有成竹”

笔者在实际工作中发现，当我们接手的物业尚在竣工之前的施工阶段时，早期进场的人员会对地下管网等隐蔽工程情况非常熟悉，在今后的管理服务中一旦发生局部故障，他们会迅速知晓问题出在哪里，使故障排除的及时率大为上升。他们不需再去找来施工方，慢慢查找原因及故障部位，这会使业主的满意率大幅上升；反之，则会事倍功半，甚至费力不讨好。

当然，要做到胸有成竹，物业服务企业的前期介入人员应当对各种工程技术标准、验收规范比较熟悉；否则，就没有应用的尺度，更谈不上向开发商提出合理化建议了。为此，本书选取了大量笔者认为适用的标准与规范，供读者参考借鉴。这也正是本书的特点之一。