



商业物业管理系列丛书

全国商业物业管理资格认证培训教材

商业物业管理

THEORY AND PRACTICE OF
COMMERCIAL PROPERTY MANAGEMENT 理论与实务

杨晶 党超 主编

上册



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

商业物业管理系列丛书

全国商业物业管理资格认证培训教材

商业物业管理理论与实务

(上册)

杨 晶 党 超 主编

中国水利水电出版社

内 容 提 要

《商业物业管理理论与实务》是受中国商业联合会的委托,由商业物业管理编写委员会根据商业物业管理职业标准编写,为商业物业管理专业人员学习和考试培训用书。全书由上、中、下三册组成,供不同层次的专业人员学习和培训使用。

上册为商业物业管理员及高级商业物业管理员学习用书,该册系统地介绍了商业物业管理的基本知识,并对常见的商业物业管理进行了介绍。主要内容包括商业物业管理企业及机构知识、商业物业管理人员素质要求、商业物业管理常用文书的撰写及档案管理等商业物业管理基础知识;客户接待服务、租赁管理、商业物业及设备的维修与养护管理、安全管理、环境卫生管理等管理技能知识;写字楼、酒店、社区会所、商业场所物业管理及物业管理法规、条例等管理实务知识。

本书为商业物业管理员及高级商业物业管理员的考试培训用书,也可作为从事商业物业管理的专业人员日常学习培训和大专院校有关专业的教材。

图书在版编目(CIP)数据

商业物业管理理论与实务.上册/杨晶,党超主编. —北京:中国水利水电出版社,2006

全国商业物业管理资格认证培训教材

ISBN 7-5084-4050-1

I. 商... II. ①杨... ②党... III. 商业管理:物业管理-技术培训-教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 106286 号

书 名	商业物业管理理论与实务(上册)
作 者	杨 晶 党 超 主编
出版发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net(万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010)82562819(万水)、63202266(总机)、68331835(营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	787×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 363 千字
版 次	2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数	0001—4000 册
定 价	24.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

序

随着我国国民经济的发展和城市建设水平的提高,物业管理作为市场经济的产物,面临着改革带来的重大的市场机遇。物业管理是一个新兴的服务行业,经过二十多年的探索与实践,逐步形成了企业化经营、专业化管理和社会化服务的运行机制,而商业物业管理,是商业地产得到蓬勃发展后派生出来的一个附属产业,它拓宽了物业管理的领域,作为物业经营与物业管理的有机合成,具有很高的市场化、社会化程度,有着广阔的市场空间。

商业物业管理的设备设施先进、复杂,对专业物业管理的要求较高,需要高素质的专业工程技术人员以及熟悉服务规范和法律知识的管理人员,要求管理者具备先进的服务意识、系统的商业物业管理专业知识、运用现代管理手段分析解决商业物业管理问题的能力,以及出色的组织管理能力和决策能力。为了提高商业物业管理人员的业务素质,满足企事业单位对商业物业管理人才的需求,中国商业联合会购物专业委员会决定在全国范围内组织开展商业物业管理师职业资格考试(QTCPM)培训认证工作。

商业物业管理编写委员会根据该资格认证考试的目的和商业物业职业标准组织编写了《商业物业管理理论与实务》教程,该教程属于商业物业管理系列丛书,由上、中、下三册组成。上册适用于商业物业管理员及高级商业物业管理员;中册适用于助理商业物业管理师;下册适用于商业物业管理师、高级商业物业管理师。该教程内容全面,专业技术性强,兼顾理论性与实用性,符合现代商业物业管理的需求,适用于从事商业物业租赁、写字楼管理、零售商业物业管理、批发商业物业管理、酒店物业经营管理、会所经营管理、会议展览物业管理、商业物业设备管理、商业物业安全保卫与消防管理等商业物业管理领域工作的人员,同时也为正在从事或有志于从事商业物业管理工作者提供了一个良好的学习平台。

《商业物业管理理论与实务》教程在中国人民大学、天津商学院、上海财经大学等院校专业知名教授及中国商务人才网和全国商务人才职业测评办公室的鼎力支持下,由多位知名专家夜以继日地潜心编写而成,在此向他们致以衷心感谢!相信此教材能够为培养造就熟练掌握各种商业物业管理先进理论技能的高素质商业物业管理人才,为国家“人才强国”战略的实施及社会主义市场经济建设做出应有的贡献。

商业物业管理编写委员会

2006年7月

前 言

近年来,我国城市物业管理行业取得了迅速的发展,行业规模和就业人员数量不断增加。尤其是以经营营利为目的的商业性物业管理发展较快,出现了很多专门从事商业性物业管理的公司和人员。他们的出现,既是我国城市商业物业管理发展的需要,同时还将推动我国城市商业性物业管理模式的变革。由于商业性物业具有建筑高档、设备设施先进、经营与管理并重及人流量大、涉及城市形象和公共安全的特点,因此加强对商业物业管理人员的培训和认证非常重要。

为推动商业物业职业培训和认证工作的开展,由商业物业管理编写委员会组织编写了《商业物业管理理论与实务》教程,本套教程属于商业物业管理系列丛书,由上、中、下三册组成。上册适用于商业物业管理员及高级商业物业管理员;中册适用于助理商业物业管理师;下册适用于商业物业管理师、高级商业物业管理师。该套教程紧密结合“商业物业管理职业标准”的要求编写而成。上册的主要内容包括商业物业管理的类型、特征及管理方式;商业物业公司选择标准、组建条件及成立过程,组织管理结构及各部门的职能作用;商业物业常用文书(工作计划、通知、总结、服务合同、租赁合同等)的撰写,档案的建立与管理;商业物业日常客户服务、租赁、房屋及设备的维修养护、安全、卫生等的管理;写字楼、商业场所、酒店、会所经营等的物业管理。内容上力求体现“掌握理论知识与提高专业技能并重”的原则,突出行业特色和针对性;结构上力求严谨、清晰。

《商业物业管理理论与实务》(上册)由杨晶、党超任主编,具体编写分工如下:党超编写了第一章、第七章、第十一章、第十三章,程云喜编写了第二章、第六章、第十章,郭峰编写了第三章、第八章,张锦歌编写了第四章、第九章、第十二章,李霞编写了第五章和附录部分。本书可以满足不同层次考试人员学习需要,提高考生学习效率及效果。本书为商业物业管理资格认证考试的必备参考书。

感谢在本书编写过程中参考过的所有书籍的作者们。由于时间仓促,书中不足之处在所难免,欢迎广大专家和读者提出宝贵意见和建议。

编 者

2006年7月

目 录

序

前言

第一章 商业物业管理概述	(1)
第一节 商业物业	(1)
第二节 商业物业管理的内容	(4)
第三节 商业物业管理企业的选择与评价	(11)
第二章 商业物业管理企业	(14)
第一节 物业管理企业概述	(14)
第二节 物业管理企业的法人治理结构	(18)
第三节 物业管理企业的组织结构	(23)
第四节 物业管理企业资质管理	(25)
第三章 商业物业管理常用文书撰写	(28)
第一节 常用文书写作基本知识	(28)
第二节 岗位工作计划的撰写	(30)
第三节 岗位工作总结的撰写	(32)
第四节 物业管理有关通知的撰写	(34)
第五节 合同	(36)
第四章 商业物业管理档案的建立与管理	(44)
第一节 客户档案的建立	(44)
第二节 商业物业管理档案资料	(46)
第三节 档案的存储与使用管理	(51)
第五章 日常客户服务	(54)
第一节 客户接待与沟通	(54)
第二节 日常客户接待	(57)
第三节 客户的迁入迁出服务	(59)
第六章 商业物业租赁管理	(62)
第一节 商业物业租赁市场调查与分析	(62)
第二节 商业物业租赁过程管理	(67)
第三节 租金管理	(74)
第四节 商业物业租赁管理方法	(77)
第七章 商业物业房屋及设备维修养护管理	(80)
第一节 房屋维修管理概述	(80)

第二节	房屋维修管理的内容	(84)
第三节	商业物业设备使用管理	(89)
第四节	物业附属设备设施日常养护管理	(95)
第五节	物业设备日常维修管理	(100)
第八章	商业物业安全管理	(107)
第一节	治安保卫的内容和职责	(107)
第二节	商业物业消防管理	(112)
第三节	车辆管理	(117)
第四节	安全管理中常见突发事件处理	(118)
第九章	商业物业环境卫生清洁管理	(122)
第一节	概述	(122)
第二节	室内卫生清洁及消杀	(127)
第三节	室外卫生清洁	(131)
第四节	公用设施清洁及清洁工作应急措施	(135)
第十章	写字楼的物业管理知识	(140)
第一节	写字楼概述	(140)
第二节	写字楼物业管理的方式与标准	(142)
第三节	写字楼物业管理的内容与特点	(148)
第四节	写字楼的租赁管理	(153)
第十一章	商业场所物业管理	(158)
第一节	商业场所概述	(158)
第二节	商业场所物业管理的内容及特点	(160)
第三节	商业场所的租赁管理	(163)
第四节	零售商业物业管理	(169)
第五节	批发商业物业管理	(173)
第十二章	酒店物业管理	(183)
第一节	酒店物业概述	(183)
第二节	酒店物业管理	(187)
第十三章	社区会所经营管理	(193)
第一节	概述	(193)
第二节	社区会所的营销宣传	(198)
第三节	社区会所的经营策略	(201)
第四节	社区会所的价格策略	(204)
第五节	社区会所会员管理	(209)
	物业管理企业资质管理试行办法	(212)
	物业服务收费办法	(215)
	城市房屋租赁管理办法	(218)
	物业管理条例	(222)

第一章 商业物业管理概述

本章重点内容:

- 商业物业管理的概念、类型、特征及商业物业的区分标准。
- 商业物业的管理方式及特点。
- 物业管理企业选择标准及管理人员应具备的素质。

第一节 商业物业

一、商业物业的概念

(一) 物业的概念

“物业”一词最早产生于 19 世纪 60 年代的英国,其英文为 real property,含义为财产、资产、地产、房地产、产业等。物业一词自 20 世纪 80 年代经香港地区传入中国大陆,经过 20 多年的发展已经形成了一个完整的概念。物业(property)是指正在使用中和已经可以投入使用的各类建筑物及附属设备、配套设施、相关场地等组成的单宗房地产以及依托于该实体上的权益。各类建筑物可以是住宅小区的房屋,也可以是写字楼、商业大厦、综合商住楼宇、公寓、别墅、工业厂房、仓库、体育场馆等;配套设施设备,如市政设施、文化娱乐设施、交通设施等;场地,指庭院、绿地、道路等。

(二) 商业物业的概念

根据用途,物业可分为居住物业、商业物业、工业物业和其他物业等多种类型。商业物业在国内也有人称为“商务物业”、“收益性物业”。美国的罗伯特·C·凯尔则认为商业物业是“一种私有但为公众提供商品、服务、设施和场地的场所”,国内较为成熟的概念是:商业物业是指以经营和收益为目的的建筑物及配套设备、设施、场地及相关权益的总称。因此,它既可以是一幢配套设施完善的办公楼宇、购物中心、百货商店,也可以是一个加油站和停车场等。

随着我国国民经济的发展和城市建设水平的提高,各种类型的商业物业迅速发展,商业物业管理作为物业管理的一个重要组成部分,其市场化、社会化的程度也比较高。商业物业有出租经营、确保最高回报率的目标,它们的设备设施比较先进、复杂,对专业物业管理的要求较高,要求管理者有系统的经营管理理论、服务意识和操作技能,它最能反映现代物业管理的本质。

二、商业物业的特征

商业物业同其他物业相比具有如下特征:

(1) 经营性。无论业主或租户,他们付出货币而获得物业永久或一定期限的使用价值,其主要目的都是直接或间接从事经营活动,他们的付出均构成经营成本的组成部分,经营活动的赢利目的非常明显。

(2) 公众性。该类物业主要是为公众服务,为有现实需要或潜在需要的顾客服务,因而,原则上是应该能够向公众开放的。在这类物业中,虽然也有些企业制定了准入“门槛”,如会员制俱乐部,但这种门槛只能是“消费门槛”,凡具有这种消费能力和消费需要的顾客,都应该可以进入。

(3) 服务性。该类物业主要从事第三产业,即服务业的经济活动,而不是从事第一产业或第二产业的生产活动。

作为商业物业,必须同时具备以上三个特征,也可以说,这是划分商业物业的标准,只具备其中一个或两个属性特征的物业,则不能认为属于商业物业。政府机构的办公楼,虽然也具备服务性和公众性特征,但不具备经营性特征,因此,在国外都是把它们划为“特殊物业”或“其他物业”;一般的工业厂房与工业大厦,只具备经营性特征而不具备公众性和服务性特征;至于储运仓库,则具备了经营性和服务性特征,但缺乏公众性特征,因为允许其出入的仅是物流而非人流。以上三个特征来界定商业物业只能从该类物业的总体特性进行分析,而不能考虑该类物业的局部情况。比如,有些私立学校、私立医院等,不能否认他们均具备了经营性、公众性和服务等特征,但作为占该类物业大多数的公立学校和公立医院,是不具备经营性的。因此,一般不认为学校和医院是商业物业。

三、商业物业的类型

按不同分类标准,可将商业物业分为不同类型,而最常用的分类方法是按照商业物业的经营类型和用途来分类,可将商业物业划分为以下类型:

(一) 写字楼物业

指各种商业机构用于从事经营管理的场所,又称为商务楼。商务楼是商品经济和社会专业分工发展的产物。当商品经济发展到一定水平,客观上就需要一种集中的办公场所,于是,商务楼就应运而生,并得到迅速的发展。按照不同的角度,商务楼可以分为如下的不同类型:

- (1) 按建筑面积的大小,可以分为小型、中型和大型。
- (2) 按商务楼的功能,可分为单纯型、商住型和综合型。
- (3) 按大楼现代化程度,可分为智能化大楼和非智能化大楼。

(4) 按建造等级和所处区位、收益能力等综合因素,可分为甲级写字楼、乙级写字楼、丙级写字楼。

(二) 酒店物业

酒店一词是从英文 Hotel 译过来的。Hotel 来自法文,原意是小旅馆,我国的称谓在古代为馆驿、客栈、驿站等。酒店是提供饮食产品及客房,各项设施与无形的服务效用的综合性产品与服务,从而获得利润的经济单位。酒店从古代简陋的小客栈发展到今天的“小社会”、“小城市”,完全反映了人类的经济和生活的发展变化,反映了人们的消费要求。因此,我们认为,酒店的类别是为了人们的各种不同的旅游消费需要而出现的。人们的旅游动机无非有两大类,即公务和娱乐,而在酒店的类别中,也总是以这两者来区分的。目前,酒店的类别主要有以下几种:

1. 商业性酒店

为满足商务旅游人士而设计的。因此,它一般是地处商业城区,交通方便,设备齐全。

2. 度假酒店

一般都处于交通方便的风景区,它的客人主要是度假、娱乐、休息的客人,因此,要有适合休息和娱乐的环境设备。

3. 长住型酒店

主要对象为适合长期居住酒店的客人,设有为家庭提供的豪华和中等级别的完整房间,也有为单身男女提供的单间,一般都提供服务员和送餐服务。

4. 汽车酒店

主要为长途驾车和乘车的旅客提供住宿、餐饮的酒店,一般建在城市的平民区或公路旁,规模小,层次低。

除此之外,国外还有会议酒店、赌场酒店等。

(三) 商贸物业

商贸物业是为商品流通、销售而进行经济活动的场所,可以分为零售中心(购物中心)、批发市场(交易中心)和街区商铺等类型。

(四) 娱乐休闲物业

娱乐休闲物业主要指为人们提供娱乐休闲活动的场所。随着现代生活的节奏加快和社会竞争激烈,在紧张工作之余,娱乐休闲已经成为都市人调节心理、恢复精力的重要手段。因此,该类物业近年来在国内发展迅速,按照设施与功能,可分为综合性的娱乐休闲物业(社区会所、会员制俱乐部、主题公园)和专项性的娱乐休闲物业(舞厅、卡拉 OK 厅、保龄球馆等)。

四、商业物业的管理特点

1. 需要良好的商业氛围

商业物业的经营就是要吸引顾客,所以,讲究良好的区位和交通条件,包括便捷的公共交通和足够的停车场,利用集聚效应,成行成市的布局来扩大消费半径,利用户外广告、霓虹灯饰和巨幅招牌营造气氛。

2. 追求设施的先进性

只有良好的、舒适的、高档次的先进设施,才能保证业主的物业出租率及租客的营业收入。很多有名的酒店、商业大厦,虽然历史悠久,但仍长盛不衰,除了其良好的商业信誉外,其重要的原因之一就是不断更新设备设施,保持先进性,才能吸引租客和顾客。

3. 有很高的租赁比例

很多商业物业的投资者,当物业建成后,全部或部分用于出租给其他人进行经营活动,以收取租金作为投资回报,如办公物业,出租率会远高于自用率。有些商务楼虽然是作为开发建设单位总部的所在地,但也只有部分属自用,其余均出租给其他机构,如广东建设银行大厦、广东发展银行大厦、粤海大厦、健力宝大厦等均是如此。至于购物中心、批发市场等很多都是出租铺位或摊位。

4. 以出租为主的商业物业具有价值不能库存的特点

以出租为主的商业物业中,房屋建筑物及其设备设施的价值是不能库存的,若当天租不出去,就失去当天的价值和费用回收补偿的机会。如商务楼的房间数是固定的,即使这个月的出租率达到 100%,也无法挽回上一个月空置所造成的损失。而且不论物业的出租情况如何,其物业的管理服务支出的固定成本,一般不会因物业的空置而有太大的变化,如管理处的人员数

量、公共照明、电梯服务等,都不会因租客的减少而削减。

五、商业物业的管理模式

(一) 自建自管

在商业物业中,有些开发建设单位投资兴建物业后,在即将竣工时则开始筹建班子,准备日后的经营与管理。凡适用于自建自管的物业,首先是开发建设单位本身是惟一的业主,物业中没有出售的部分;其次,也应该是以自用为主,只有部分出租。这样,就不会产生区分所有权的问题,没有共有部分,也甚少共同事务。再次,该类物业需要自建自管,是因为他们的经营活动与管理服务的同步性极强,管理服务中的微小失误,都可能导致经营活动的损失,如在酒店中,服务员的粗心或清洁工的鲁莽,都可能使顾客中止消费。

所以,该类型的物业多为酒店物业,尤其对小型、低档次的酒店物业比较适用。而对于四星级或五星级的酒店,则最好按现代管理理论的要求,实行所有权与经营权分离,委托专业的酒店管理公司进行经营管理。目前,国内外都有一批专门从事酒店管理的品牌公司,如美国的希尔顿酒店公司、假日酒店管理集团公司、喜来登饭店公司,香港的新世界酒店管理集团,广州珠江物业酒店管理公司等,在管理国内一些星级酒店过程中都有良好的业绩。由香港新世界酒店管理集团管理的广州中国大酒店,是国内首批评定的五星级酒店,于1983年12月试营业,至1993年就完全偿还了外商投资的本息,经济效益居全国酒店之首。

(二) 自营与专业物业管理相结合

这种模式是由开发建设单位负责商业物业的出租经营和产权产籍管理,而聘请专业物业管理企业提供日常管理与服务。一些大机构投资兴建的商务楼常用这种模式,建成后部分楼层作为机构总部办公用,其余部分用于出租经营,但又对邻居(承租人)的选择比较慎重。另外,有些零售中心和批发中心,开发建设单位掌握了较多的租赁客源,为降低出租经营成本,也采用这种方式。

(三) 委托经营

由开发建设单位把建成的商业物业委托物业管理企业,承担出租经营和日常管理服务工作。这种状况,主要是我国目前的物业管理企业,绝大部分为开发建设单位属下的子公司,物业建成后,开发建设单位“顺理成章”地交给子公司进行经营管理。

这种模式要求受委托的物业管理企业有一定的商业物业管理经验,如果缺乏这种经验,一般都会在开业时聘请一些水平较高的专业物业管理企业担任顾问工作。

也有些开发建设单位把出租经营业务委托给房地产代理公司,这样,可以充分利用代理商的营销经验和租户网络,较快地完成物业租赁工作,取得较好的经济效益。

目前的商业物业,大部分都是委托经营型的,因此,研究该类型的物业管理,自然就成为商业物业管理的重点。商业物业管理工作中的每一部分,都应以满足当前的承租人需要和吸引新的承租人为中心。

第二节 商业物业管理的内容

针对不同用途的商业物业,可以分为商务楼管理、商场管理、酒店管理、会所管理等更加专业化的领域,并根据各类物业的特点、委托人的要求等确立相应的物业管理的侧重点,但无论

哪一类商业物业的管理,基本上都包括以下几方面的内容。

一、制定管理计划

在接管一宗物业后,首先要制定一份管理计划并获委托方认可。管理计划是对将进行的管理行为在经济上和行动策略上的行动纲领。为制定管理计划,一般应遵循以下的工作步骤:

(一) 进行调查研究

1. 市场分析

它包括对本地区市场和周边地区市场的分析。本地区市场分析主要是当地的人口构成、经济状况和发展趋势、消费水平、交通设施状况、同类型物业的租售情况。为了确立一处物业可实现的最佳效益,物业管理者必须关注和分析其周边地区的经济氛围。所谓周边地区,通常没有固定的范围,主要指某一类商业圈,即商业物业吸引顾客的地理区域,它是以物业为中心向四周扩展构成一定的辐射范围,形成商业圈。商业圈包括三部分:核心商业圈、次级商业圈和边缘商业圈,其中核心商业圈占该类商业物业顾客的一半以上。商业圈的规模受各种因素的影响,除商业物业类型、规模、竞争者的位置等经济因素外,物业管理者还要特别注意商业圈内的地理特征,如公园、休闲地带、公路、铁路和河流等,因为这些地理特征可以实质性地限制这些地区未来的发展。

2. 交通与公用设施情况

它包括公共交通和停车场的状况,对商业物业都是相当重要的。商业物业中的员工和顾客,很多都依靠公共交通工具来上班或消费,但停车场的车位数量对吸引一些消费量较大的顾客也不可忽视。停车位置的严重不足已经成为我国大城市中老城区令商业物业感到头疼的问题,直接影响了这些物业的经营效益。交通布局可能发生的变化也值得注意,道路的扩宽工程、高架路的建设、桥梁的启用与关闭、新规划道路的方案等都可能改善或破坏一个地区的原有格局。广州市的一些旧商业区,因兴建了高架路面而使商业物业贬值的例子并不鲜见。

商业圈内市政公用设施的状况,也影响商业物业。大型商业物业往往也是大用电户,高压线路是否能满足其负荷的需要,邻近的变电站有无出线间隔,给水、排水管道的管径能否适应商业物业的要求等,这些都会影响到商业物业的建造成本和日后对租户的吸引力。

3. 经济发展状况

商业圈中的经济发展状况与区域经济发展态势、圈内的产业结构等因素有关,区域宏观经济发展迅速,必然会导致服务业的比重逐渐升高;抵押贷款利率与经济活动的活跃程度成反比,利率提高则经济增长速度放缓,并影响商业物业的建设融资;一个由不同产业有机组合的周边环境比由单一产业支撑的周边环境要理想得多,当依赖的惟一产业倒闭或迁移后,后者的经济可能因此而崩溃。

4. 供求状况

为了确定某一特定种类的商业物业的出租率上升或下降及其变化速度,应该寻找可比性强的类似物业加以比较,即对位于邻近地区的类似房产就其建筑类型、年代、大小、位置、特征和租金状况以及出租率的变化等方面加以分析,并将租户与有效租用房屋综合起来考虑,通过对潜在租户的数量、租户的实力与意愿、租户的经济来源等方面进行考察,预测未来出租率的变化。较高的出租率意味着该类房源的短缺,租价就可能上涨。如果招租的牌子随处可见,出租率就不会很高。

(二) 业主目标分析

物业所有者(业主)的目标是制定管理计划的基础,管理者如没有弄清并分析物业所有者对委托管理物业的具体目标,是很难制定出有针对性的物业管理计划。

通常物业所有者可以分成两类:一类是投资房产用于获利,如房地产开发公司、信托投资公司;另一类是为了本身的利益,保护物业的价值,如政府部门的物业、大公司总部的写字楼。有些物业所有者有明确的书面文件,以制度或投资指南形式界定其投资每一物业的目标,这种形式可使物业管理者更容易接受和领会。但有些物业所有者并没有制定长远的目标和规划,另外,有些物业所有者所提出的是一些相互矛盾的目标,例如,同时提出最小维护费用和最大增值两个不相容的目标。所以,物业管理者要与物业所有者进行充分的磋商,在管理目标方面达成共识,并且要明确物业所有者授予管理者的权力范围。有些物业所有者只对重大决策问题发表意见,而有些业主可能希望对有关细节也给予过问。这些问题明确后,物业管理者就可以根据调查分析的结果和物业所有者的要求,确定物业管理的目标。

(三) 物业资质分析

市场分析的目的在于确定待租物业的最佳价格,对物业的资质分析则可使物业管理者对所管物业的质量和条件取得全面的了解,确立该物业在当地市场上同类物业中的地位。为此,物业管理者必须对物业进行详细的考察,利用可比物业的相关数据与该物业的相应部分进行比较。

“你不会有第二个机会来获得第一印象”,这句话对物业管理者来说尤其重要,潜在的业主或未来的租户,都以他对建筑的第一印象作为购买或租赁的决策基础。出于“晕船效应”的考虑,考察应从对建筑的整个外部面貌的检查开始,包括其年代、风格、走向和周边环境等,如果与周围其他建筑相比,对所考察的建筑外观感觉很差,物业管理者就要建议对其外表进行整改。

对建筑物内部的考察,首先应注意可供租用的房源数量和单元面积。最适合的出租不仅依赖于户型的设计,而且在于设施的质量,无论哪一类商业物业,室内的给排水、通风及空气调节、电梯、高低压配电房、管线,甚至小五金配件等方面都不能忽视。要注意设备设施的工作状况和新旧程度,陈旧的地毯和不洁的墙壁是不可能留住租户的,物业管理者要考虑所有必需设备的添置、更换、维修或油漆,使建筑物保持一定的特点、独特的设施,同当地市场同类物业进行竞争。

对建筑物的外部和内部及其设施的细致考察为物业管理者确定下年度对物业的维护与经营所需费用提供了依据。另外,还必须认真检查门窗、屋檐及屋顶装饰物、阳台、车库、草坪、餐厅、球场和安全通道、消防设施等方面的缺陷,确定哪些是必须立即加以维修的项目。对建筑物内部,如门厅、走廊、地下室和其他公共区域同样不可忽视,通过这些检查,可以估计出对房屋及设备设施进行维修保养所需的费用。

对物业进行考察时,物业管理者不能忽视室内环境污染问题。近年来,室内空气污染已引起各方的热切关注,室内空气中源于建筑、装饰材料的有害甚至致癌气体达 20 余种,所以,物业管理者要注意是否有含铅油漆、石棉、地下储气罐及装饰板材中的气体氡,以及木质复合地板、压层木质板家具和胶粘剂中的甲醛、苯、二甲苯、芳香烃等对健康造成威胁的因素存在,如果物业管理者怀疑物业含有某种潜在的有毒或不安全因素,应该立即向业主提出并要求在签约管理前请专业公司对其进行彻底检查和处理。

(四) 形成租金方案和出租策略

出租实际上是出售一定期限的物业使用权,只有在业主和租户均满意的情况下,租约才会继续下去。从这种意义上讲,为物业的出租和提高出租率而进行的努力是永无休止的。

从理论上说,租金的确定要以物业出租的经营成本、税费和业主希望的投资回报率来确定,但在市场经济条件下,物业租金水平的高低主要取决于同类型物业的供求关系。维护较好的旧物业,由于其融资费用和建造成本相对都较低,一般在租金定得较低的情况下,也常常能使投资回报率超出预期水平,从而限制了同类型的新物业的租金,使之不能定得太高,除非市场供求关系矛盾突出,否则就会面临物业空置和出租率下降的危险。因此,对旧的商业物业而言,市场上建造成本和融资费用上升越快,租金收入超出回报率的状况就越明显。

从总体上说,物业租金收益必须能抵偿投资成本,并能为投资者带来一个合理的投资回报,否则就不会有人来进行建设投资。物业管理者还必须了解市场,过高或过低的租金都有可能导致业主利益受损。过高的租金令租客望而却步,而过低的租金,虽然可能使出租率达到100%,但可获得的总租金收入并不理想。

对于大型物业管理企业来说,一般都较容易确定租金水平和出租方案,因为他们往往拥有大量类似物业出租的租金数据,使得物业管理人员很容易确定物业合适的租金水平。当然,为了准确地判断物业的市场租金水平,需要比较已出租的类似物业和待出租物业的市场租金水平。例如,对于出租写字楼,其租金水平可能会按下述情况的不同而有所不同:

- 物业的地理位置,距商业中心区的距离。
- 物业建造设计的结构,即物业的楼层、朝向、面积。
- 装修档次。
- 建筑设备状况。
- 所提供服务的內容。
- 康乐设施的完备情况。
- 有效使用面积系数。
- 物业维修措施。

当然,影响租金的因素还有很多,但主要还是上述几点。租金方案还会受出租策略的影响,如在写字楼方面,租期长短和承租面积的大小,承租人的资信状况,为承租人提供服务的水平,附属设施的收费水平,是否带家具等。

对出租期限内租金水平的调整和形成初始租金方案一样困难,如果投资购买的物业本来就有人租用,这种租金的调整就更困难,因为先前的业主确定的租金低于市场租金水平时,调升租金可能会受到抵制。正是由于制定租金方案和调整租金水平非常复杂,才需要物业管理专业人员提供有关的专业服务。

(五) 提出经营管理预算

预算是经营管理计划的核心,主要包括经营预算、合同期内的预测、投资与回报的对照分析等三部分。

1. 经营预算

(1) 预期的经营开支(一年)。对未来一年中经营管理开支的计算,可通过相类似物业实际需要发生费用获得,包括房地产税及其他各项经营管理税费、员工工资、水电费用、耗材和日常维护费用、保险和广告招租费用等。

对于接管的旧物业,物业管理者可以研究原来的物业管理企业在上一年各项费用的水平,并比较上一年本地区及周边地区的普遍支出水平,分析其超出预算并可以削减的部分。预算支出计划反映了管理者制定现实可操作的特定经营计划的能力。

(2) 允许空置率水平的估计。在商业物业的经营预算方案中,还应估计物业的空置率水平,因为在各种各样因素的影响下,物业出租率不可能每天都能达到 100%,应该允许有一定的空置率。空置率水平会影响到预期收益和费用的计算,因此,允许的空置率的估计应合理。

(3) 预算收益的估计。商业物业的预算收益主要包括预期的租金收入,管理服务费的收入和各种经营服务项目如停车费、自动售货机、洗衣房、客户服务等收入,这些增益性服务收入与租赁收入构成了整个年度的总收入。其中租金收入是根据租金水平和物业面积以及估计的出租率等计算取得的。

以上这些估计数字构成了物业经营管理预算的量化目标,当然这些量化目标不是固定不变的,由于实际情况会发生变化,如空置率水平提高会导致租金收益较预期减少。因此,对预算方案要根据实际情况的变化作相应的调整。此外,还要对实际发生变化的原因作出分析、总结和探讨,以便为今后的预算方案的制定积累经验。

2. 合同期内的经营预测

物业管理者除要做好一年期的经营预算外,还要对整个合同期(国内一般为 2~3 年)可能发生的变化情况进行预测,管理者要仔细考虑每种收入的来源及市场变化对其可能造成的影响。在确定年均收入时,管理者应把握当前本地租金上涨的速率,考虑潜在的租金涨跌的可能性以及由于对物业整修所引起的租价提高等因素。

做经营期内经营预测之前,必须先设定一些假设:假如租金的上涨率保持在目前 10% 的水平,所有的租约都是一年期的,同时假设客源的损失是稳定的,每年宏观经济增长率限定在一定范围内变动,合同期内的营业支出必须在实际观察发展趋势的基础上进行现实的估计,应在考虑范围内的影响是通货膨胀率、劳动力价格上涨、税率和原材料的价格上涨以及保险费增加等。

3. 投资回报对照分析

经营管理计划中,最后的内容是通过改造、装修项目费用的计算进行投资回报对照分析。它们包括经业主同意的和为保证物业的市场竞争力或迎合市场需要的项目。这一工作需对施工、材料、人工费等各项费用加以准确的核算,并分析和计算由于改造所带来的收入增加和开支节约。最后,应把所得结果与不作任何改造时的预期收益进行比较,以确定改造的效益和必要性。通过分析核算,管理者可以向业主提供翔实材料,以显示投资的回收周期以及改建后收入的增益率。

制定管理计划需要一定的时间和精力,很多管理者只有确定能够中标或者已经签订合同才会去做,但是在今天的市场竞争中,迫于竞争的压力,无论能否中标,物业管理企业都不得不将制定管理计划作为投标书的一部分。

二、签订物业管理委托合同,启动物业管理工作

业主与物业管理企业签订的委托管理合同,必须明确物业管理企业的权利与义务,以免物业管理企业事无巨细都要请示业主。

一般的物业管理委托合同,主要包括物业管理服务内容、质量要求、物业管理服务费用、酬

金标准、物业管理企业的权利义务、物业管理服务费的调整和违约责任等。而商业物业管理由于很多都有经营责任,面临着瞬息万变的市场环境,因此,还应在一般物业管理委托合同的基础上,明确规定需定期向业主呈送的文件和报告。一般而言,物业的规模越大,档次越高,求租人的数量越多,则物业管理企业所提供的服务内容就可能越多。因此,在合同中必须明确提示,哪些服务项目是包括在管理费之内的,哪些服务项目是需要另行收费的,在合同中不应有无偿无限期的服务承诺。

签订物业管理委托合同后,随即就应启动物业维修养护、公共环境管理、安全保卫及合同中规定的其他管理服务项目,使物业管理服务迅速转入正常运作阶段。

三、制定租金收取办法

制定租金收取办法的目的是尽量减少由于迟付或拖欠租金而给业主带来的损失。物业管理企业应尽量体谅和考虑租户的特殊困难,并想办法尽力为其解决这些困难,以达到按期足额收取租金的目的。也就是说,租金的收取要尽量考虑到租户的方便,在物业管理企业和租户之间要建立起良好的信任关系,尤其是经济不景气或租户的业务发生困难时,这种弹性策略尤为重要。当然,这并不排除诉诸法律的可能。

在制定租金收取办法的过程中,物业管理企业通常对按时交付租金的租户实行一定额度的优惠,而不是对迟交者予以罚款。经验表明,激励比惩罚更有效。此外,租金收取的方式和时间的选择亦很重要,要根据租户的收入特点采取灵活的收租方式,合理确定收租时间。物业管理企业应提倡主动的收租服务,通过电话、信件甚至亲临访问来提醒租户按时交纳租金,对租户主动交纳租金的行动,要表示感谢和鼓励。

四、协调与业主和承租人的关系

(一) 协调与业主的关系

物业管理者可能与业主之间有几种不同的关系。当一个物业管理企业代表许多业主或法人监管很多楼宇时,管理者为物业管理企业工作,在这种情况下,物业管理企业扮演业主代理商的角色,管理者代表他所属的管理企业。

在另一种情况下,管理者可能为一个大业主所委托,如目前管理着一些大公司总部办公大楼的物业管理企业。这时,虽然从理论上来说,物业管理企业作为自主经营、独立核算的经济实体,还可以有接受其他楼宇的业主委托的权利,但他们的活动受到目前的委托人的限制,如提出某些业务骨干一定要留在该楼盘内服务的要求等。

归纳起来,业主与物业管理企业的双方关系,大致包括如下几种:

1. 信托伙伴关系

信托是指一个人或机构以使第三方获利益为目的,将资产在法律上的所有权转让给其他人的经济活动。信托由正式订立的书面信托关系合同构成,正式信托关系合同一旦签订,拥有或投资于房产的信托管理也就成立了。银行、信托公司和职工的保险金、养老金,除了可通过常规的购买国债的办法获得收益外,还可以通过财产获得收益。事实上,商业物业很多都是由信托公司和各种各样的基金会参股或独资兴建的,如广州市内著名的商业物业——广东国际大酒店、江湾大酒店,就是已宣布破产的原广东省国际信托投资公司的资产。许多投资者正是通过信托管理业务帮助他们达到投资的目的。此时,业主的身份是信托人,通过向受委托人

(物业管理企业)转让物业的经营权,受委托人按照业主的权利对产生的利益负责。此时,物业管理企业与业主构成了信托伙伴关系,这也是商业物业管理的特色。

2. 委托和代理关系

最普通的委托和代理关系是通过双方签订合同建立。代理用来形容委托人与代理人之间的特殊关系,确认这种关系的书面合同称为委托管理合同。委托管理合同赋予代理人在某种程度上代表着业主或委托人的权利。因此,在这种关系中,物业管理企业无论从法律上还是从道德上都必须与业主保持高度一致,这无疑是很重要的,也是我国乃至世界上很多国家的有关法律所要求的。

代理通常可分为一般代理和特别代理两种,主要看授权范围:一般代理能代表委托人处理一系列事情,并要求委托人执行他们签订的任何合同,只要该合同在授权范围内;而特别代理只能通过授权代表委托人处理特殊的事情和业务,一旦事情处理完毕,代理就应该终止,特别代理不能代表委托人签订任何其他合同。房产销售代理通常是特别代理,而物业管理者通常是一般代理。

无论是特别代理还是一般代理,都承担着法律上有关代理应尽的义务,这是因为代理人与委托人有信用上的关系。对代理人来说,信用关系是一种要求极高忠诚度,且极受信任的关系。信用关系中无疑包括忠于职守、管理物业、服从指令、清算结账、信息披露等内容。

(1) 忠于职守,意味着物业管理企业始终将业主利益放在首位,放在自己的利益之前。例如,如果管理者得到出租物业的委托权,物业管理企业就必须仔细审查潜在的租户,确信出租给能够最大限度吻合业主利益的租户,而不能仅仅因为要收取管理费而接受任何人的租赁。

(2) 管理物业,则要求物业管理企业要合理地、经济地维持物业的正常使用,并尽力使其保值增值。对于因疏忽或粗心导致的事故必须对业主承担主要责任。

(3) 服从指令,是指物业管理企业要尊重业主的意愿,执行业主的决定。当然,如果业主要求物业管理企业做一些违背法律或道德的事,物业管理企业可以拒绝执行。这里所说的“业主意愿”,是指当一个物业内有多个业主时,应是大多数业主的意愿,对于成立了业主委员会的,则应是业主委员会和业主大会的决定。

(4) 清算结账,是要求物业管理企业准确地报告所有资金的情况,这些资金包括代理业主经营运作的资金,如物业维修基金、更新改造资金、广告收益等,也包括为业主及租户代收支的资金,如水电费周转金以及物业管理服务费等。这些资金都必须每月、每半年、每年进行结账,并制成收支报表,其中物业管理服务费账目应至少每半年向业主公布一次。

(5) 信息披露,是指管理者应向业主提供有关物业管理方面的各项材料与事实。

(二) 协调与租户的关系

商业物业的租户,虽然不拥有物业的所有权,但通过签订租赁合同而获得物业使用权,并在实际上使用物业。

租户的基本权利、义务受到租赁合同的一定限制,即在租赁合同中,业主已经阐明赋予租户哪些权利和义务。但租户作为物业的实际使用人,也是物业管理服务的对象,租户只要交了同等的管理费,就该享受与业主同等质量的服务。在一些租户较多的物业,如零售中心、批发商场等,在决定一些重大的物业管理事项时,可以让租户代表列席参加业主委员会会议,倾听租户的意见。对租户有关物业管理服务方面的投诉,同样认真对待,落实人员负责处理,并做好回访。总之,协调与租户的关系,既是物业管理企业管理服务水平的标志,也是作为委托代