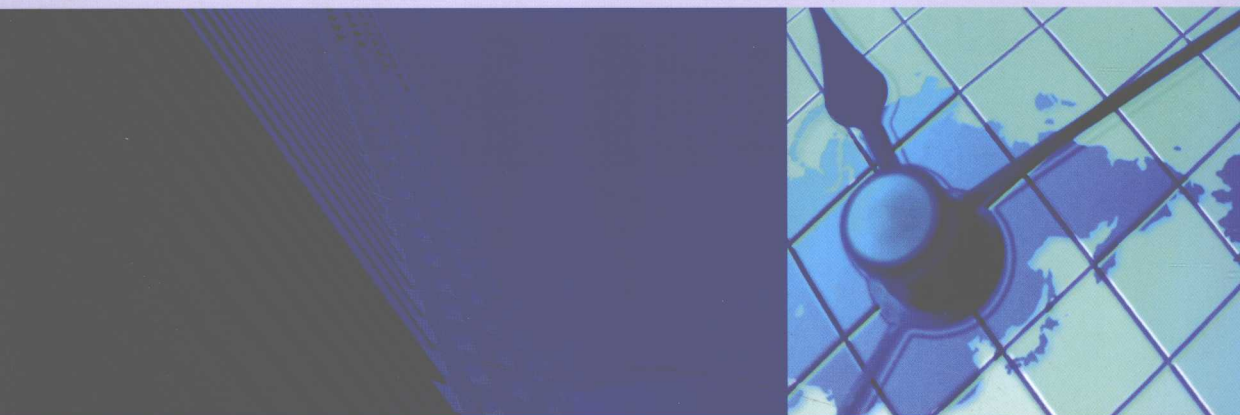


**PROPERTY
MANAGEMENT
AND OPERATION GUIDE**

王青兰 柯木林◎主编

物业管理运作指南

(第二版)



中国建筑工业出版社

物业管理运作指南

(第二版)

王青兰 柯木林 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理运作指南/王青兰, 柯木林主编. —2 版.

北京: 中国建筑工业出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-112-14524-9

I. ①物… II. ①王… ②柯… III. ①物业管理-指

南 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 166774 号

本书包括物业管理综述、早期介入与前期物业管理、公共区域管理与服务、建筑物的维修管理、物业设备管理、资金运作与财务管理、行政管理、社区服务与客户接待、不同类型物业的管理、风险管理与危机处理、文件与合同等共十三章, 并附有精选的 25 个物业管理运作流程图。本书内容来源于国内外物业管理成功运作的实践, 具有一定的指导意义。

本书是一本物业管理操作手册, 书中运用了大量表格和流程图, 其形式简明扼要, 操作性、实用性强, 是物业管理从业人员的一本很好的参考书。

* * *

责任编辑: 赵晓菲 尹珏祥

责任设计: 董建平

责任校对: 党 蕾 陈晶晶

物业管理运作指南

(第二版)

王青兰 柯木林 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 24 $\frac{3}{4}$ 字数: 488 千字

2012 年 10 月第二版 2012 年 10 月第四次印刷

定价: 56.00 元

ISBN 978-7-112-14524-9

(22603)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

物业管理的核心在于：“一项服务，四种管理”这八个字。一项服务即社区服务；四种管理分别为维修管理、财务管理、行政管理和法纪管理。

——柯木林

本书编写委员会

主 编：王青兰 柯木林(新加坡)

委 员：戴国斌(新加坡) 邓国坚(新加坡)

助 编：吴倬慧

编 写：柯木林(新加坡) 王青兰

吴倬慧 李小全 王 颐 吴 奋

译 文：虞 益 余魏炎(新加坡)

审 稿：戴振国(机电管理)

孙黎涓(财务管理)

再 版 序

《物业管理运作指南》自 2000 年 6 月出版以来,得到同行业者的认可和欢迎。有些中国高校及大学还将此书列为参考书,对此,我们感到十分欣慰。由于本书销路不错,出版社曾一再重印,但也全部售罄。目前此书在市面上几乎已绝迹,但仍然有不少读者在询问查找。

从 2000 年至今,匆匆十年又过去。物业管理在中国已不是新概念,尤其这几年来,不断有新的物业管理政策出台。其中最值得注意,且又对物业管理有直接影响的,即是 2003 年国务院令 379 号《物业管理条例》的颁布与实施;2007 年中华人民共和国主席令 62 号《中华人民共和国物权法》的颁布与实施;以及根据《物权法》经过修订重新颁布的《物业管理条例》[国务院令 504 号(2007)]。在行政规章层面上,还有国家发改委、建设部印发的《物业服务定价成本监审办法(试行)》,建设部、财政部印发的《住宅专项维修资金管理暂行办法》以及建设部修改发布的《物业服务企业资质管理办法》等。这些新政策的出台,对物业管理行业有了新的要求,也使得本书更有修订的必要。

因此,如果本书再版,不仅要対旧的版本有所增删,也必须注入新的物业管理理念与政策。然而,由于种种因素,过去几年来一直无法静下心来对《物业管理运作指南》一书进行系统的修改。

感谢清华大学继续教育学院王薇女士,她认为,《物业管理运作指南》一书应该再版,这有利于年青一代物业管理人员了解和学习中国、新(加坡)物业管理课程。她协助联系了中国建筑工业出版社的赵晓菲编辑,促使我们对此书修订的决心。最后,我和王青兰博士终于决定,对此书作一次新的整体修改。

另外,也非常感谢本书原来写作班子的同事和朋友。当我再次联系他们,邀请他们共同对此书进行修改时,尽管他们各自的工作都很忙,但还是爽快地答应了我的邀请,并积极地投入修改工作中。

本书共有十三章。变动比较大的为“综述”、“物业设备管理”等章节;因增加了新的章节,原来第十二章“物业管理运作流程图”的内容,修改后作为“附录”放在全书最后。

“物业设备管理”章节由戴振国执笔。戴振国是一名经验丰富、有实战经验的机电工程师。此章节的修改,是他根据目前房地产项目中运用到的新设备、新

技术，在实际运用中积累总结出来的成果，有与时俱进的内容，操作性更强，更具有实用价值。

此外，我们加入了“不同类型物业的管理”（第十一章）及“风险管理与危机处理”（第十二章）。这两个篇章分别由李小全和王颐女士执笔，他们两人在物业管理、客户服务及危机处理方面，累积了不少成功的经验。不同类型物业的管理除内容作了详细叙述外，还以表格形式进行说明。吴倬慧女士亦从中协助梳理此两章。

为了保持原书的历史原貌，修订本的《物业管理运作指南》一书依然保留原书编写人员的名字，他们早年在编写此书时，的确花费了不少心血！

从计划再版到正式面市，修订本的《物业管理运作指南》一书前前后后用了将近一年的时间，在此，也向其他协助我们完成此项修订工作的人员，致以万分的谢意！

柯木林

2012年1月21日

• 新加坡 •

原 版 序

1994年9月,当我们在中国开展物业管理工作时,首先接触到的就是上海市房地产科学研究院副院长王青兰博士的《物业管理》一书。1998年夏,在与王博士会晤时,我们交流了新加坡与中国的物业管理看法。我们意识到,新加坡与中国的物业管理在理念与运作上既有相同之处,但也有差异。于是,萌发了这样一个想法,那就是:以新加坡的物业管理为基础,结合中国的国情、政策和法规,编写一本中新两国合作、具有特色的物业管理书籍。

1998年11月,我们正式开始了这本《物业管理运作指南》的构思、资料收集和编写工作。当书稿完成后,虽然全书的章节与草拟时有所不同,然而,我们写作的宗旨依然未变。

中国现有的物业管理书籍不下30余种,但却多数侧重于理论的阐述,即使是实务操作类,也偏重于操作理论的探讨。在本书中,除去中国的政策、法规这一章,其余的章节完全从一家新加坡的物业管理公司在中国的实际运作经验和标准操作程序着手,特别是同类书籍中未曾涉及的“机电管理”和“财务管理”,在本书中亦有详细述及。

既然《物业管理运作指南》是一本“操作手册”,我们在本书中就运用了大量表格和流程图,希望能以这种简明易懂的形式,来传达物业管理全面运作的概念。

新加坡在30多年的管理实践中,已形成了一套适合自己国情的物业管理体制。反观物业管理在中国,还是一个新兴的行业,没有任何一种模式可以照搬。希望本书能为物业管理公司和物业管理从业人员提供参考之用。作为在中国的海外物业管理公司,我们愿与中国的同行一起摸索,共同建立一套有“中国特色的物业管理体制”。

物业管理是一门复杂的综合科学。这一年来,通过本书的编写,自己也不停地在吸收新的物业管理知识,总结和提升过去二十多年的物业管理经验,从而悟出了物业管理的核心在于:“一项服务,四种管理”这八个字。一项服务即社区服务;四种管理分别为维修管理,财务管理,行政管理和法纪管理。

在本书付梓之际,对参与的工作人员,特别是吴倬慧小姐,在成书过程中负责了全面协调与编辑事宜,在此谨致真诚的谢意。

柯木林

1999年8月8日

·新加坡·

目 录

第一章 综述	1
第一节 物业管理的含义与范畴	1
第二节 物业管理的产生与发展	3
第三节 物业管理的法制建设	7
第四节 公司组织架构与企业资质管理	15
第二章 早期介入与前期物业管理	20
第一节 早期介入	20
第二节 前期物业管理	23
第三节 招投标制度与管理方案撰写	25
第四节 承接验收制度与规范要求	30
第五节 物业情况调查	37
第六节 装修管理	38
第三章 公共区域管理与服务	52
第一节 公共区域的含义与管理	52
第二节 清扫保洁服务	52
第三节 公共秩序维护	62
第四节 绿化养护服务	73
第五节 灭虫害控制	81
第六节 车辆停放管理	82
第四章 建筑物的维修管理	86
第一节 建筑物维修管理概述	86
第二节 建筑物维修管理内容	88
第三节 建筑物维修管理标准	94
第四节 维修管理的评估系统	101

第五节 建筑物的整修与翻新	104
第五章 物业设备管理（一）	106
第一节 物业设备管理概述	106
第二节 物业设备管理内容	107
第三节 工程部管理制度	111
第六章 物业设备管理（二）	133
第一节 物业设备硬件管理	133
第二节 供配电系统运行管理	134
第三节 给水排水系统运行管理	145
第四节 消防系统维护与保养	149
第五节 空调系统维修与保养	161
第六节 电梯运行管理与检测	167
第七章 物业设备管理（三）	173
第一节 物业设备软件管理	173
第二节 机电物品与仓库管理	181
第三节 物业设备备件管理	182
第四节 机电材料、备件管理附件	183
第八章 资金运作与财务管理	195
第一节 财务管理系统	195
第二节 财务管理制度	204
第三节 物业服务的收费形式与测算	208
第四节 住宅专项维修资金制度	215
第五节 固定资产管理	224
第六节 财务管理软件	226
第九章 行政管理	235
第一节 物业保险	235
第二节 房屋租赁管理	238
第三节 人力资源管理	241

第四节 物业管理报告（参考文本）	260
第十章 社区服务与客户接待	262
第一节 社区服务的范围与方式	262
第二节 业主及业主大会	264
第三节 客户服务与投诉接待	268
第四节 基层组织在社区服务中的作用	274
第十一章 不同类型物业的管理	278
第一节 住宅物业管理	278
第二节 办公楼物业管理	287
第三节 购物中心物业管理	292
第四节 工业物业管理	294
第五节 场馆物业管理	298
第十二章 风险管理与危机处理	304
第一节 风险管理理论	304
第二节 物业风险管理分析	305
第三节 危机处理	307
第十三章 文件与合同	313
第一节 业主大会制度与议事规则	313
第二节 临时管理规约与管理规约	314
第三节 前期物业服务合同	317
第四节 物业服务合同	320
附录 物业管理运作流程图	359
再版后记	385
原版后记	386

第一章 综 述

第一节 物业管理的含义与范畴

一、物业管理的含义

对于什么是“物业管理”，《物业管理条例》第二条的定义是：“本条例所称物业管理，是指业主通过选聘物业服务企业，由业主和物业服务企业按照物业服务合同约定，对房屋及配套的设施设备和相关场地进行维修、养护、管理，维护物业管理区域内的环境卫生和相关秩序的活动。”

从上述定义中可以看出包含了几层意思：

- 1. 物业管理是受委托人委托而提供的一种服务活动，这种服务活动受限于委托人的意愿。委托物业管理服务的范围、方式、标准及其费用等，均可通过合同约定加以明确；
- 2. 委托人所委托的服务内容，从狭义上讲，是指围绕着“物业”，即房屋或建筑物，以及为了能够正常使用所配置的设备设施，如给水排水系统、供电系统、监控系统、消防系统、弱电系统、空调系统、升降梯、避雷设施等，是物业管理的核心内容；
- 3. 围绕着“房屋”的周围，或称之为红线之内的区域，有道路、停车场地、绿化地带等管理和维护，也是物业管理服务的一部分内容，即广义的物业管理服务。

如今的物业管理，像是一位“大管家”，在一个限定的物业管理区域内，提供清扫保洁、绿化养护、秩序维护、工程维修等。综上所述，物业管理服务的内容是对物（房屋及附属设备设施）的管理和对人（业主或房屋使用人）的服务。当然，也包括对对建筑物的不当使用行为、毁损行为、妨碍公共秩序行为的管理。用图 1-1 表示如下：

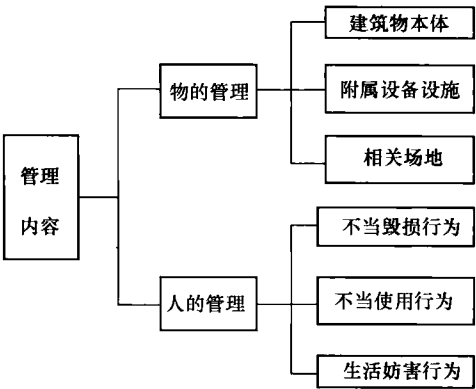


图 1-1 物业管理内容图示

二、物业管理的范畴

“一项服务，四种管理”这八个字是物业管理的核心。一项服务即社区服务；四种管理分别为维修管理，财务管理，行政管理和法纪管理。根据中国的特点，社区服务中还包括接受业主或使用人的委托而提供的各类委托经营性服务，详述如下：

（一）维修管理

1. 定期检查物业，确保该物业处于良好状况，并达到国家或地方政府制定的标准。

2. 通过招投标选择合适的承包商或专业人才，以保证房屋及其设备的日常维修养护工作。

3. 监督和确保承包商遵照合同的协议和规则进行日常维修工作。

4. 有计划地提呈报告（包括安装机电配备的预防性维修），报告须涉及项目、时间表和估计开支预算。

5. 安排和监督日常维修工作，包括建筑物维修、机电设备（电梯、供排水系统、水泵组合、电力分配系统、弱电系统和其他机电仪器、装备及系统）、园艺与清洁工作，美化工作，重新粉刷和装饰以确保物业处于良好状况。

6. 与专业顾问协调及磋商相关的维修项目。

7. 代表公司指示/授权个别的承包商签订合同。

8. 向有关单位或部门申请必要的证书，如电梯准运证、消防设施证件等，指示承包商开展日常维修工作。

9. 监督与指导保安、保洁、园艺、机电及客户服务等人员，确保他们按照规定履行职责。

（二）财务管理

1. 保证准确的账目运作记录。包括租金、维修开支等记录。

2. 处理员工的薪金记录。

3. 提呈常月报告，详细说明收入和开支，包括承租情况、维修项目、工程进度、建议和有关的记录等。

4. 即时采取必要措施，收取拖欠款项、租金。

5. 向业主收取管理费、按金和其他费用，并开具发票。

（三）行政管理

1. 处理与物业管理相关的任何文件。

2. 处理有关的投诉、询问和建议，必要时记录存档。

3. 处理各员工的行政档案。

4. 安排向保险公司投保,包括火险、公共赔偿、意外和其他相关的保险。
5. 保持准确的档案记录、文件或器材。
6. 记录和保管业主/使用人的资料。
7. 接受、保管并及时传达所收到的政府文件。
8. 处理、管理和批准住户使用公共场所,如停车场和休闲设施。

(四) 法纪管理

1. 物业管理合同的签订和执行;
2. 《管理契约》的拟定和执行;
3. 向业主/使用人发出有关规定和规则;
4. 执行国家有关法规或规章制度;
5. 遵守有关部门所发出的执照、证书或法定批准文件;
6. 受开发商或业主委员会委托,通过法律途径解决债务问题。

(五) 社区服务

1. 配套设施
2. 娱乐休闲
3. 咨询服务
4. 会所服务
5. 委托经营服务。包括以下内容(但不限于):
 - (1) 代办各种公用事业费;
 - (2) 代购车、船、机票;
 - (3) 代订送报刊;
 - (4) 代聘请家教、保姆、家庭护理;
 - (5) 代室内清洁;
 - (6) 室内装潢;
 - (7) 家电维修;
 - (8) 商务中心;
 - (9) 咨询、中介;
 - (10) 业主或使用人所委托的其他服务。

第二节 物业管理的产生与发展

物业管理活动的历史,可以追溯到人类的远古时代——人们对原始居所巢穴的维护。“物业管理”概念在中国的形成和实践,源于城市经济体制的改革。它

与现代城市的发展，城市房地产业的复苏、崛起和规模开发有着密不可分的关系。今天，“物业管理”在中国已是一个得到政府和社会认可的新兴行业和一项富有创意的管理实践。

中国物业管理的历程，有如下三个阶段：

一、20 世纪初期的房屋管理

20 世纪 20~40 年代，中国的房地产业已处于萌芽阶段。这一时期的标志城市有：上海、天津、武汉、广州、沈阳和哈尔滨等，多层和高层的建筑和民用住宅相继兴起。上海举世闻名的外滩建筑群，霞飞路（今淮海路）商业街，以及各类的石库门建筑即是在这段时期建成，形成了有“万国建筑博览”之称的上海市容特色。当时的上海房地产市场，亦已出现了房屋经纪、住宅装修、服务管理、清洁卫生等公司，这些公司的管理和经营形式与现在的物业服务公司颇有异曲同工之处。

二、20 世纪 40 年代后期的房屋管理

1949 年以后，随着房屋管理部门管理的公有住宅比例的逐年增加，政府实行“以租养房”的原则。所谓“以租养房”，就是用租金收入对住宅进行维修养护，以保证住宅的使用价值。除此之外，还用租金积累部分重建住宅，以保持和发展其规模。“以租养房”是出租住宅简单再生产的必然要求，是保证住宅正常生产的重要原则。但是，20 世纪 50 年代中期以后，由于“福利制”观点的影响，房屋租金一再削减，以至于“以租养房”的原则难以体现，导致房屋维修养护费严重不足，失修状况严重，房屋完好率每况愈下。“以租难养房”的矛盾表明，福利性房屋管理模式必定要向市场经营型的物业管理模式过渡。

三、市场经营型的物业管理

1978 年，中国开始推行经济体制改革与对外开放政策，促进了房地产行业的复苏与发展；1980 年开始的住房制度改革，改变了人们住房靠国家的消费理念，住房开始私有化和商品化。住房制度改革带来房屋产权格局变化，房地产综合开发带来大规模住宅小区的建设，从而推动了房屋维修管理体制的变革。物业管理正是在这种大背景下产生和发展起来的。

1981 年 3 月 10 日，中国第一家专业物业管理公司——深圳市物业管理公司宣告成立，标志着中国的房屋管理进入了一个市场经营型的物业管理阶段。他们借鉴香港、新加坡的管理经验，结合深圳的实际情况，5 个人管理着 216 套商品

房，建立了“自负盈亏，自我运转，自我发展，自我完善”的运行机制。他们的勇于开拓，为后继者理顺了房地产开发与房地产管理之间的关系，房地产管理与业主和租户之间的关系，使城市房地产管理走出传统房屋管理模式，走上社会化、专业化、企业化和经营型的市场运作轨道。

从1981年到2011年，中国大陆物业管理从无到有，从深圳到全国，不仅改变了房地产的管理体制，也为国人带来了一种全新的生活方式。物业管理三十年的发展，主要经历了以下的历程：

- ◆ 1981年3月10日，深圳市物业管理公司成立。
- ◆ 1988年6月，《深圳经济特区住房制度改革方案》正式出台，作为该方案九项配套细则之一的《住宅区管理细则》，从制度上奠定了物业管理的发展基础。
- ◆ 1990年5月，深圳市房产管理局召开专题会议，改革现行管理体制，将住宅区管理纳入社会化、规范化和专业化的轨道，并于同年10月组建了“深圳市莲花物业管理公司”，由其在莲花二村住宅小区试点推行“综合一体化管理”，并明确了物业管理有房管、清洁、绿化、设备管理、维修服务、保安、社区文化七大管理服务内容。
- ◆ 1991年3月，全国第一个业主委员会在深圳天景花园成立。
- ◆ 1992年10月，建设部开始开展“全国文明住宅小区”和“全国模范文明住宅小区”的考评工作，评出广州五羊村小区、深圳莲花二村小区、怡景花园小区、大庆庆葡小区等8个“全国模范文明住宅小区”。
- ◆ 1993年6月30日，深圳市物业管理协会成立。
- ◆ 1994年3月23日，建设部颁布33号令，即《城市新建住宅小区管理办法》，这是自1981年我国内地成立第一家物业管理公司以来首次针对物业管理颁布的全国性部门规章。该办法于1994年4月1日起实施。
- ◆ 1994年6月18日，《深圳市经济特区住宅物业管理条例》颁布，并于同年11月1日起实施，这是全国第一部地方性物业管理法规。
- ◆ 1995年5月，企业资质管理制度率先在武汉实施。1995年5月15日，武汉市房地局制定了《物业管理公司经营资质审批暂行规定》，开始对物业管理企业实行资质管理。武汉长青物业管理公司取得了全国第一张物业管理企业资质证书。
- ◆ 1995年8月，第一次全国物业管理工作会议在青岛召开。
- ◆ 1995年10月，《北京市居住小区物业管理办法》正式实施，以政府令的形式确立了住宅物业项目的管理模式。
- ◆ 1996年2月，中海物业管理（深圳）有限公司获得全国首家通过ISO 9000国际标准认证的企业。

◆ 1996 年 12 月,深圳鹿丹村首开物业管理第一标,深圳市万科物业管理有限公司获得物业管理权。

◆ 1997 年,第二次全国物业管理工作会议在大连召开,重点推广大连整治改造旧住宅小区并推进物业管理的经验。

◆ 1999 年 5 月,第三次全国物业管理工作会议在深圳召开,推广深圳物业管理项目招投标制度和经验,着重培育物业管理市场,建立竞争机制。

◆ 1999 年 6 月,上海徐汇区一外销商品房通过公开招投标方式决定了物业管理权,这是上海物业管理第一个公开招投标的项目。

◆ 1999 年 10 月,北京市第一家面向社会公开招投标的项目——美林公寓,成功选择了“北京燕侨物业管理公司”作为“大管家”。

◆ 2000 年 10 月 15 日,中国物业管理协会成立大会在北京召开。

◆ 2001 年 3 月 18 日,深圳物业管理 20 周年庆典大会在深圳会堂举行。建设部副部长宋春华、住宅与房地产业司司长谢家瑾、广东省及深圳市主管领导,以及北京、上海、香港等大城市和在国内物业管理行业较有影响的兄弟城市的主管部门、协会代表、深圳市政府各有关部门及各区政府、各区主管部门领导,全市各物业管理公司和开发公司代表,中央电视台及深圳市各新闻媒体记者等 1000 余人参加了大会。

◆ 2003 年 5 月 28 日,国务院常务会议审议并原则通过了《物业管理条例(草案)》。6 月 8 日,《物业管理条例》正式颁布,9 月 1 日起正式施行。2007 年 3 月 16 日《中华人民共和国物权法》颁布,同年 8 月 26 日,国务院做出了关于修改《物业管理条例》的决定(中华人民共和国国务院令 第 504 号),并于 10 月 1 日起实施。

◆ 2003 年 9 月,北京市提出了构建“1195”物业管理政策新体系的设想。即出台 1 个细则,1 个过渡意见,9 个规范性文件和 5 个示范文本。

◆ 2006 年 10 月 28 日,全国 30 个省、自治区、直辖市共 1391 人通过省级认定考试管理机构的初步审查,参加了物业管理师资格认定考试。最后,全国共有 1119 名从业人员取得了物业管理师资格,这标志着我国首批物业管理师正式诞生。四年后,注册物业管理师考试第二次举行,全国共 55000 人参加了考试。

◆ 2007 年 3 月 16 日,历经十四载,经过八次审议的《物权法》由第十届全国人民代表大会第五次会议通过,自 2007 年 10 月 1 日起实施。《物权法》共二十章二百四十七条。其中第二编所有权第六章“业主的建筑物区分所有权”共十四条,对业主在共有部分的共有和共同管理等权利进行了明确的规定。

◆ 2008 年 8 月 8 日,第 29 届奥运会在北京举行,物业管理行业为其顺利进