

香港物业管理

卢国礼 著
翁虹宇 译

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

香港物业管理/卢国礼著;翁虹宇译. —广州:中山大学出版社, 1998.12

ISBN 7-306-01479-X

I. 香… II. ①卢… ②翁… III. ①房地产业-经济管理-香港 ②城市经济:住宅经济-经济管理-香港 IV. F299.276.58

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东省新华发行集团股份有限公司经销

广东从化市印刷厂印刷

(地址:广东从化市街口新村路15号 邮编:510900 电话:020-87916882)

850毫米×1168毫米 32开本 4.625印张 110千字

1998年12月第1版 2000年6月第3次印刷

印数:8001-11000册 定价:7.00元

本书如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

总 序

让我们一块上路

林广志

高等教育自学考试是国家学历考试制度，同时又是个人自学、社会助学、国家考试相结合的开放式高等教育形式。它是我国高等教育体系的重要组成部分。由于高等教育自学考试制度非常方便在职和非在职人士通过自学提高自身科学文化素质、考取国家学历文凭，因此受到社会各界的热烈欢迎。1997年7月，广东省自学考试委员会（省考委）以其远见卓识和创新精神，接受广州珠江物业酒店管理公司（珠江管理）的委托，在国内率先开考了高等教育自学考试物业管理专业专科，掀开了国内物业管理专业教育和学科建设的新篇章。

高等教育自学考试物业管理专业的开考，是我国物业管理业发展到一定阶段的产物。改革开放以来，物业管理这种高度集中的、企业化、社会化、专业化的房地产管理模式被引进国内，并得到了长足的发展。1981年3月，深圳市物业管理公司的成立，标志着我国物业管理业迈出了第一步，随后，广州、上海、青岛等沿海大中城市纷纷尝试物业管理的方式和体制，并有不同程度的发展。1994年3月，国家建设部发布了《城市新建住宅小区管理办法》，标志着我国物业管理开始走上法制化的轨道。10多年来，物业管理在国内各地得到了应有的重视和迅速的发展，仅

在深圳、广州，从事物业管理的专业公司和专业部门总数已逾千家，从业人员超过 10 万人，形成了一个全新的朝阳行业。

物业管理是专业性、服务型的新行业。国内物业管理业的迅猛发展需要大量的从业人员，这些从业人员一是从酒店管理转行，二是来自行政企管，三是来自其他行业或刚刚毕业，大多没有经过物业管理的专业培训。因此，在物业管理业发展过程中，逐渐暴露出一个严峻的问题：如何加强从业人员的专业和行业教育，提高从业人员的执业素质。物业管理人才教育滞后的主要原因之一，便是物业管理理论建设的滞后和学科设置适应需要的专业教育的阙如。由于社会没有设置相应的专业，许多有志于学习物业管理专业技术和方法的从业人员往往“向学无门”。从业人员的专业教育跟不上，整体上影响了从业人员专业素质的提高，影响了物业管理及其服务的水平和质量。因此，物业管理界许多有识之士认为，物业管理专业教育刻不容缓，这既是中国物业管理业发展的迫切需求，也是物业管理从业人员、业主和租户的强烈呼声。

广州珠江物业酒店管理公司是国内最早从事物业管理的专业公司之一，在业内享有较高声誉。随着公司业务拓展至国内各地，员工不断增加，全面提高员工素质成为公司的要务。自 1995 年起，公司先后举办多期物业管理培训班，在业内引起热烈反响，珠江三角洲许多从业人士驰车前来听课。多期短训班为公司培训了大批中高层管理人员，能解燃眉之急。但是这种应急性的培训并不能从根本上改善公司员工的素质结构和能力结构。

1997 年初，珠江管理开始探索专业结构合理、专业知识与专业技术并举的物业管理专业教育，并得到了广东省自学考试委员会的赞赏和支持。在省考委的领导下，经过管理学界、物业管理界许多专家的共同努力，诞生了国内第一个物业管理专业（专科）的学科设置和考试计划，同时决定编写国内第一套高等教育

自学考试物业管理专业专科系列教材，由珠江管理负责策划和主编。

编写物业管理专业系列教材，并不是容易的事情，因为可供参阅的资料不是太多，物业管理的理论建设和实践积累尚不丰富，影响物业管理操作的政策、心理诸因素时刻发生着变化等等。尽管如此，珠江管理仍秉承其创新精神，勇敢地承担起教材策划与主编这样的开山劈路的艰苦工作，并提出了教材编写的总体思路：在吸取现有的物业管理研究的理论成果的基础上，从物业管理的实践经验和实际需要出发，注重物业管理实务，着重讲述当代物业管理的技术和方法；充分考虑自学考试的特性，方便考生自学。

为了坚持和突出教材的实务性，在编者人选方面注重了两方面的结合，即高校教师与管理专家共同参与，使教材既保持一般教材的特点，又能充分地总结归纳实践经验。这是本套教材的一个重要特色。

我们深知，中国物业管理专业教育刚刚起步，目前所作的一切，都免不了粗疏简陋。随着社会经济的发展，物业管理及其教育培训将会踏上新的台阶，更加完善的物业管理教育体系与系统教材将会陆续出现。能够参与中国物业管理教育，并为此作出自己的贡献，这是珠江管理的荣幸和骄傲。

中国物业管理从产生到发展，时间还不长，还有许多课题需要不断地探索，我们乐于与广大从业人员和理论工作者一起，为中国物业管理的发展作出自己的努力。

让我们一块上路。

献给我的妻子 Eleanor
和儿子 Abraham

序

有效的物业管理对于维护高质量的城市环境至关重要。香港作为世界上人口密度最高的地区之一，其物业股票总值高达13 000亿港元以上，因此，物业股票和有效的物业管理对香港的重要性是显而易见的。

卢国礼所著的这本书对发展香港物业管理的必备技巧将是一个巨大的贡献。它是香港物业管理的第一部教科书，同时也是国际上这一专业的少数几本专著之一。

该书为物业管理涉及的错综复杂的过程提供了一种实用的、直接的方法，并提供了适用于各种场合的物业管理信函样本，这是特别有价值的。我们预祝卢国礼和该书的出版，它将成为物业管理人士及该专业学生的得力助手。

香港大学房地产及建设系
华东尼教授

目 录

前言	(1)
鸣谢	(2)
第一章 绪论	(3)
什么是物业管理	(3)
物业管理涉及哪些人	(3)
物业管理的目的和目标	(4)
法律义务和要求	(4)
公契 非工业用途公契纲要 公契起草纲要	
多层楼宇 (业主立案法团) 条例	
第二章 楼宇管理和维修	(13)
楼宇管理	(13)
安全控制 拍照 通讯系统 火灾预防 炸弹威胁	
台风应急	
楼宇维修	(23)
预防性维修 矫正性维修 维修计划 监督实施	
内部控制	
第三章 财务管理	(26)
年度预算	(26)
预算样本 收支帐目样本 资产负债表样本	
资本基金	(30)

举例

偿债基金要素	(31)
信用控制	(32)

第四章 人力资源管理

(35)

物业管理的社会目标	(35)
情况经理	(35)
授权	(36)
团队精神	(36)
如何管理客户	(36)
社区精神	(37)
屋邨管业处 (EMO)	(38)

绪论 组织理论 联邦组织 利润中心的分散管理
连接杆概念 矩阵组织 工作说明 工作说明样本

第五章 信件或通知函写作

(69)

信件写作四要点	(69)
信件杂乱的基本原因	(70)

附 录 信件样本

(73)

1. 催缴通知书例一	(73)
2. 催缴通知书例二	(74)
3. 催缴通知书例三	(75)
4. 授权职员代表出席小额钱债审裁处	(76)
5. 通知住户暂停煤气供应	(77)
6. 通知住户暂停电力供应	(78)
7. 通知住户清洗食/厕水箱	(79)
8. 通知住户暂停公共服务	(80)

9. 通知住户进行紧急发电机测试·····	(81)
10. 通知住户正常供水系统之干扰·····	(82)
11. 通知住户暂停电梯服务·····	(83)
12. 通知住户测试/检查电梯服务·····	(84)
13. 通知住户有关暂时关闭垃圾槽以便进行维修事宜·····	(85)
14. 通知住户进行外墙维修/清洁期间内之保安安排·····	(86)
15. 通知物业买家或租客预期发出入伙纸之日期·····	(87)
16. 终止租约通知书·····	(88)
17. 向新业主介绍屋邨有关资料·····	(89)
18. 增加管业费通知书·····	(91)
19. 移交物业于租户·····	(93)
20. 通知租户不能以延误营业为理由而拖欠租金·····	(94)
21. 提供清倒泥头服务于住户/租户服务·····	(95)
22. 交回已签署之文件/要求租客清付已代付之印花税·····	(97)
23. 提醒租户装修工程之细则·····	(98)
24. 催促商户提交装修图纸·····	(105)
25. 批准装修工程·····	(106)
26. 商场/办公室之装修工程规则·····	(107)
27. 要求商户提交装修资料并知会租户大约交铺日期·····	(110)
28. 要求提交装修图纸及进行地盘会议·····	(111)
29. 通知租户有关保安系统事宜·····	(112)
30. 防风措施通告·····	(113)
31. 提供自动转帐服务·····	(115)
32. 提示居民/租户在农历期间切勿给予管理人员 赏金及新年期间管业事务之安排·····	(117)
33. 泊车通告·····	(118)
34. 车辆驶入屋邨申请表·····	(119)
35. 居民要求管业处办理有关事项申请表·····	(121)

36. 临时买楼协议.....	(123)
37. 批准在大门安装铁闸.....	(125)
38. 通知租户洗手间之分配.....	(126)
39. 批准租户安装招牌.....	(128)
40. 清洁服务招标信.....	(129)
41. 要求承办商提交报价单.....	(130)
42. 基层员工之聘书.....	(131)

前 言

本书的使用对象是即将成为物业经理的人士及那些试图通过业主立案法团管理自己的物业但又缺乏经验和培训的香港屋邨业主。

在过去的 20 年里，物业发展突飞猛进，许多现代化屋邨、商场、写字楼、厂房和娱乐场所拔地而起，使现有的楼宇阵势更加庞大。这种迅猛发展和重新开发的势头，特别是今后由土地发展公司利用城市荒废土地不断开发项目，将使城区物业的单位数量进一步增加。这将毫无疑问地导致对专业物业管理的需求的增加。然而遗憾的是，当我们回首人才供应方面，却发现有经验、受过正规训练的物业经理少之又少，近年来的人才外流使这个问题更加严重。作者谨希望这本书能在为您填补知识或经验不足方面有所用处；同时也可用作展开讨论的工具或研讨会上的教学资料。作者还希望有更多的同仁为香港物业管理写出更好的专著。

本书主要是根据作者个人的见解和经验编写的，其可靠性在香港物业管理发展中还有待检验。

这里还须提及书中的信函范文。本书共收集了 42 篇，显然并未涵盖物业管理中的全部信件。这些信函范文只是试图为有需要的物业经理提供相似主题的信函样本，其内容也可用于提示物业经理在管理运作和控制中注意某些程序或要点。每篇信函范文后的方框里都有简要说明，须仔细阅读，并须根据个别情况作相应的语言上的调整。

鸣 谢

作者真诚地感谢注册署长批准在此书中重录公契起草纲要，特别感谢华东尼教授为本书提出建议并作前言；还感谢 C. N. Brooke 先生，是他建议把信函范文翻译成中文，使这本书变得更加实用。

作者对 Johnnie Chan 先生译出全部信函范文表示谢意，对好友 Li Hung Lit 先生校对编辑译文文字表示感谢。

作者还要感谢 Rita Cheung 女士、Iris Woo 小姐和 Sandy Lee 小姐所做的秘书工作及在稿件打印和重新打印上给予的帮助。

最后，作者必须感谢 David Hutchesen 和 Keith Hernon 先生的鼓励和为本书的出版安排香港赛马会的赞助事宜。

第一章 绪 论

什么是物业管理

物业管理或屋邨管理可被简单地定义为：处理出于各种目的使用或占有楼宇而引至的结果的多种人类活动或交互式活动。物业管理的规模和类型，从管理一个单元或套房到有几千个单位的大型屋邨，其规模之大，几乎与一个拥有几千户人家的市镇差不多。典型的例子有柴湾的杏花邨（大约有 6 500 个单位）、鲗鱼涌的康山（约 8 828 个单位），荔枝角的美孚新邨（约 13 110 个单位）和沙田的第一城（约 10 642 个单位）。其他例子有商场/购物中心、写字楼、工业区和厂房。物业管理也涉及对诸如俱乐部和运动场地等娱乐设施的管理。

物业管理是一门社会科学，在与客户，即住户、业主和租客打交道时需要很高的人际关系技巧，才能满足他们对物业服务的各种要求及回应他们的投诉。物业经理不仅需要具备扎实的物业管理专业知识，还需要有丰富的经营管理技巧。

物业管理涉及哪些人

政府？专业人士？个别业主？物业管理涉及的不是上述某一方面的人，而是全部。政府部门提供法律架构和立法；而个别业主（或全体业主）负责提供屋邨管理服务，他们可能依靠物业管理专业人员来维持，有可能的话，来推行高专业水准和职业道德

的操作。

目前，对提供物业管理服务的物业经理或公司还没有什么管理法规，还是靠物业经理来维护和促进物业管理的专业水准。这些房屋经理可能是专门研究物业管理的香港测量师学会会员。

类似的专业团体的目的是发起和促成香港物业管理，以会员的专业、技术、能力及财力给公众带来信任感。

物业管理的目的和目标

——建立有效的管理，制定标准，把费用减至最低。

——保证提供高质量的服务，把差错的可能性减少至最低。

——从投资物业中获得最大净租收入。

——与客户/租户/住户/业主/商业协会/业主立案法团/互助委员会/政府部门等保持良好的公众关系。

法律义务和要求

公契

多层楼宇（业主立案法团）条例规定，“公契”作为一个文件——

(1) 规定了业主间的权利、利益和义务；

(2) 在土地注册处注册。

在涉及多个业主的情况下，起草这种契据，由第一个买主及发展商签名并到土地注册处注册是必须的。针对这种多层楼宇公契，提供了法律框架和整座楼宇管理的基础（即各业主地及楼宇里的公共场地）。

已有公众呼吁急需对物业经理和物业管理公司进行注册登

记，其急需程度不亚于修订法规，对现有公契实行公正、全面的改观。

许多人认为，现有的对个别业主和发展商同具约束力的一些公契只对发展商有利而有损个别业主的共同利益。一旦第一个买家在这个文件上签了字，以后的买家都要受制于这个文件。对大部分单位业主来说，公契的内容是没有谈判余地的。显而易见的问题是，利用法律干涉私人契定行为是否公正合理。要求改变现行公契的观点似乎是基于这样的理由，即公契的条件谈判缺乏真正的自由。

非工业用途公契纲要

1987年10月15日，地政总署以传阅备忘录形式给全香港的律师楼发送了第一份非工业用途公契纲要。

这些纲要是多层楼宇管理常务委员会制定的，已充分考虑到以下各利益团体的意见，即香港律师会、房屋学会、香港测量师学会和香港房屋协会。

由于不同楼房的大小及性质存在着相当大的差异，不可能所有的公契都应用这些纲要，因此，它们只适用于单座或同基底不超过四座的楼房。

自1987年12月1日起，经地政署批准规划的非工业楼房单位，在未达到全部要求之前不得预期发售，这些要求包括公契符合已发行的上述纲要。

对上述属于批准规划之列的建筑，律师会已经同意给所有的律师楼颁发实施指导，以协助起草楼房公契。

公契起草纲要

1. 首任经理的首期管理期限不超过二年。契据中还需制定如下条款，即经理辞职需提前三个月通知业主委员会，而业主委

员会要终止经理的服务合同，也需经大多数业主同意决定，提前三个月通知对方。双方在首期二年期满后之才可向对方提出终止服务通知。

2. 制定物业经理辞职或终止服务条款：① 对离任经理提供的帐目进行独立审核，业主委员会有权选择独立审计员；② 离任经理向业主委员会交回有关物业的全部文件、记录、计划和帐目。

3. 公契条款不得损害多层楼宇（业主立案法团）条例的运作。

4. 首期经理的薪水根据提供良好有效管理所需的全部必要合理开支的百分比计算，该百分比根据楼宇单位数目来决定，不超过以下标准：

20 个单位	20 %
21 ~ 100 个单位	15 %
101 个单位以上	10 %

提高百分比需由业主或管理委员会开会决定并制定条款。该项纲要只适用于包括屋居单位在内的开发项目。

5. 承认有多种形式股份，如土地和楼盘个人股、管理股、车位股、住屋股及商场股。给套房或单元配股需根据诸如净售面积、方位和便利等因素来决定。基本原则是，业主只付他们应得之股，发展商负责未售出股之全部管理费，不得推脱。

6. 条款必须包括召集未分割股业主开会，特别是：

(1) 物业经理必须在签署公契后的九个月内，尽快召集第一次会议，推选出主席和业主委员会。

(2) 此后的会议可由物业经理、业主委员会或者持 20 % 未分割股的业主召集。

(3) 业主会议所作决议需经过到会业主或未分割股股东代表的大多数表决通过。