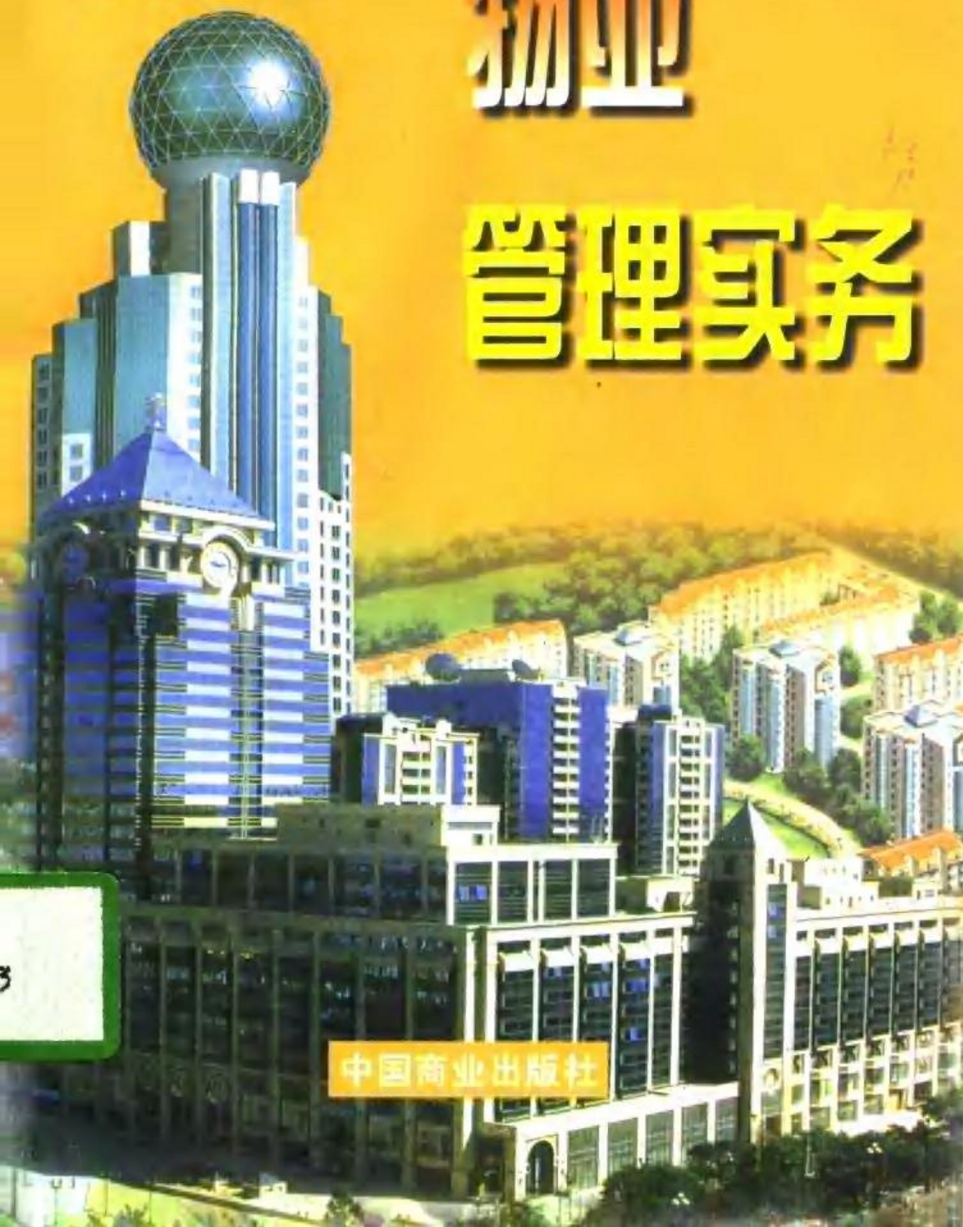


徐淳厚 编著

# 物业 管理实务



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

物业管理实务/徐淳厚编著. —北京:中国商业出版社

1998.12

ISBN 7-5044-3771-9

I. 物… II. 徐… III. 物业管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 36744 号

责任编辑:陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

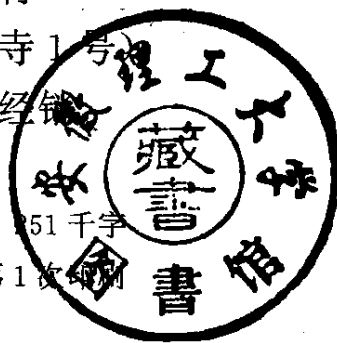
787×1092 毫米 32 开 11.25 印张 351 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

定价:13.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)



## 编写说明

物业管理是房地产经济运行中的重要环节,也是现代化城市管理中的基本内容之一,随着城市经济体制改革的不断深化,特别是近年来我国城市住房制度改革的逐步展开,发挥物业管理的社会经济功能也越来越重要。为了适应大中专学校开设“物业管理”专业的需要,我们组织有关院校的专家、学者撰写了这一套物业管理系列教材,暂定四本,它们是:《物业管理概论》、《物业管理实务》、《物业管理法规》、《房地产产权产籍管理》。

本系列教材内容切合实际,具有理论叙述的简明性、实务讲解的可操作性等特点,文字通顺,内容翔实,通俗易懂。可作为大中专、职高等开设的“房地产经营”、“物业管理”等相关专业的主干课程的教材,也可作为房地产经营部门、物业管理部門员工的自学用书。

由于时间较紧,编写中疏漏及错误之处,请读者批评、指正。

编者

1998年7月

# 目 录

<b>绪 论</b>	<b>物业管理实务的研究对象、研究方法及面临的任务</b> .....	(1)
<b>第一章</b>	<b>物业管理概述</b> .....	(9)
第一节	物业、物业的基本特征及对管理提出的要求 .....	(9)
第二节	物业管理的基本内容、管理目标与流程 .....	(17)
第三节	物业管理的产生及与传统房屋管理的区别 .....	(24)
第四节	我国物业管理的最新进展 .....	(28)
<b>第二章</b>	<b>物业管理公司的机构建设与制度建设</b> .....	(36)
第一节	物业管理公司的成立 .....	(36)
第二节	物业管理公司的机构设置与职能划分 .....	(46)
第三节	物业管理公司的制度建设与员工岗位培训 .....	(58)
<b>第三章</b>	<b>物业管理公司的资金筹措、使用与核算</b> .....	(80)
第一节	物业管理公司的资金筹措 .....	(80)
第二节	物业管理公司的财务安排 .....	(87)
第三节	物业管理公司的费用控制 .....	(97)
第四节	物业管理公司的经济核算 .....	(102)
<b>第四章</b>	<b>物业的前期介入与接管验收</b> .....	(114)
第一节	物业的前期介入 .....	(114)
第二节	物业接管验收的内容、标准与程序 .....	(134)

第三节	物业交接双方的责任及应提交的资料·····	(139)
第四节	物业接管验收中争议的处理·····	(141)
<b>第五章</b>	<b>物业销售、租赁与风险管理</b> ·····	(145)
第一节	物业进入租售交易市场·····	(145)
第二节	物业销售的形式、条件与销售策略·····	(148)
第三节	物业租赁管理·····	(173)
第四节	物业租、售的利益比较·····	(183)
第五节	物业开发与销售过程中的风险管理·····	(187)
<b>第六章</b>	<b>业主、使用权人人住</b> ·····	(192)
第一节	业主、使用权人入住的程序·····	(192)
第二节	业主、使用权人对物业的验收·····	(199)
第三节	物业管理合同·····	(202)
第四节	物业管理公司与业主、使用权人的关系···	(210)
<b>第七章</b>	<b>物业的综合业务管理</b> ·····	(226)
第一节	房屋的维修管理·····	(226)
第二节	房屋设备的维修与管理·····	(236)
第三节	物业的环境管理·····	(248)
第四节	物业的消防管理·····	(251)
第五节	物业的治安、安全与车辆管理·····	(256)
<b>第八章</b>	<b>住宅小区的物业管理</b> ·····	(264)
第一节	住宅小区物业管理的特点与内容·····	(264)
第二节	住宅小区物业管理的组织实施·····	(276)
第三节	创建物业管理优秀示范住宅小区·····	(289)
<b>第九章</b>	<b>高层办公楼宇的物业管理</b> ·····	(296)
第一节	高层办公楼宇物业的特点与管理的 要求及目标·····	(297)
第二节	高层办公楼宇物业管理的组织实施·····	(307)

第三节	高新技术在高层办公楼宇物业管理 中的应用.....	(318)
<b>第十章</b>	<b>公共商业楼宇的管理.....</b>	<b>(328)</b>
第一节	公共商业楼宇的特点及对物业管理 的要求.....	(328)
第二节	公共商业楼宇物业管理的组织实施.....	(341)

# 绪论 物业管理实务的研究对象、 研究方法及面临的任务

物业管理是与房地产相生相伴的行业和领域。其产生的历史可以追溯到 19 世纪 60 年代,发源地是英国。<sup>①</sup> 后来传到欧洲大陆和美国,到本世纪 60 年代在中国香港和新加坡有进一步的发展,出现了一批规模和管理水平俱佳的物业管理公司。一些发达国家和地区,物业管理在实践中的职能不断深化,内容越来越丰富、手段越来越先进,成为第二次世界大战后发展迅速又倍受瞩目的朝阳产业。

我国物业管理的出现始于 80 年代中期,发展至今已有十几年历史,物业管理公司从最初的 1 家发展到超过 8000 家。其间我们经历了引进、借鉴、模仿的过程,现已初步成型。与我国物业管理实践要求相适应的“物业管理实务”在研究对象上越来越清晰、明确;研究方法有了进一步的完善;同时也面临着许多新的实践课题和研究任务。

## 一、物业管理实务的研究对象

物业管理实务在我国是一门新的知识,研究对象是物业管理过程中实际运作的各项业务。从一个过程看,它是从物业的接管开始,或者说是从前期介入即开始参与物业的选项(选址)、可行性研究、设计、建筑施工(质量及建造成本)以及运营中的各项业务及相应的管理。它是适应我国改革开放以来物业管理实践的迅速发展,物业管理的需求越来越迫切和多样

---

<sup>①</sup> 参见《中国物业管理指南》中国房地产开发集团公司编著,中国城市出版社 1995 年版第 1 页。

化而产生和逐渐完善起来的一门实用性科学。经过理论和实业界艰辛探索,使这门科学研究的问题在逐步深入,并呈现出三个明显的特点:

(一)物业管理实务是与房地产开发业务、建筑施工业务、房地产租售和经营业务等有多重交叉,又不完全等同的业务

这种多重交叉是由物业管理实务本身的特点所决定的。没有房地产的开发和建设施工,物业管理即成“无本之木”,失去管理的对象和目的,从而也就失去存在的意义。没有房地产的经营性业务,物业管理的经济性、合理性也就会大打折扣。同时物业管理又不完全等同于上述房地产开发、经营及建筑施工。表现为所担负的角色和职能不同,所实现的目标及管理业务的范围与“深度”不同。因此,物业管理与房地产开发、经营及建筑施工不能互相取代,而只能互为补充。

(二)物业管理实务是不断发展的业务

物业管理对我国来讲是“舶来品”,是从国外引入的概念和运作模式。同时又是结合中国物业管理实践不断发展的业务。首先,表现为物业管理的概念不断扩展。过去的物业管理仅仅是以维修为主,是“窄”概念的物业管理;而现在则包括物业的前期介入、物业接管验收、物业招商招租及二次开发、装饰装修管理、迎接业主(住用人)入住、设备管理、维修管理、治安管理、环境管理、经济核算与费用控制等。其次,物业管理的业务今后仍会不断扩展。这一方面由于社会进步造成的业主(住用人)的需求不断提高和多元化,要求不断扩展的业务来加以满足。另一方面,管理的物质手段的进步也为这种业务的进步扩展提供和创造了物质条件。

(三)物业管理实务是不断走向规范的业务

对物业管理,最初我们从理论到实践都很陌生,主要是引



进和借鉴。而经过实践,我们在物业管理方面积累了很多有益的经验,也暴露出一些问题和薄弱环节。对这些问题和薄弱环节,在分析原因的基础上,通过制定行业规范和标准,约束物业管理公司的行为加以解决和克服,将使我国的物业管理在微观运作上,业务轮廓逐渐清晰、业务程序和标准逐步完善和明确;在宏观上,由于政府注重加强行业的管理,制止物业公司间的不正当竞争及物业公司对业主(住用人)的不负责任,也使得我国物业管理逐渐走向规范化。

需要说明的是,“物业管理实务”在我国还是一门年轻的学科,处在发展和完善过程中。对于这门知识的体系和内容,不同的物业管理著述中仁者见仁、智者见智。我们在此只介绍物业管理的基本内容,并吸收某些专题的研究成果放在体系内,便于读者了解这门知识的最新进展,对物业管理实务知识体系本身有更准确的把握。

## 二、物业管理实务的研究方法

每门学科都有自己的研究方法,把握好研究方法对我们理解本学科的内容,突破和摆脱传统方法的框架和束缚有重要意义。

### (一)实证分析的方法

这是由物业管理实务这门知识的特点所决定的。物业管理实务更多地来源于实践,因此分析方法就离不开对状况、政策、行情等的实证分析。通过实证分析,发现问题、总结经验,找出规律性的东西。为制定和调整我国物业管理方面的制度、规范、标准奠定基础。当前在加强实证分析的同时,也要注意规范分析的应用。因为这两种分析方法有密切联系,可互相补充却不能互相替代;孤立地使用一种方法往往得出的结论或者片面,或者没有深度。

## (二)比较或类比分析的方法

包括纵向比较(动态比较)和横向比较(与国外比较),其中横向比较更具有借鉴意义。这种比较,可借“他山之石”以“攻玉”。物业管理最初就是从国外引入的。在我国的实际运用就有个“本土化”问题。同时,国外物业管理的实践发展迅速,引进之后仍有个“再学习”的问题。因此,比较分析的方法在物业管理实务研究中极为重要。这种比较包括:物业管理范围与内容比较;物业管理手段与职能比较;物业管理过程比较;物业管理主体关系与经济效益比较;物业管理法律环境和背景比较。有比较才有鉴别,才能“知不足”,明白我们“差在哪”,从而加以改进。需要说明的是,比较方法的应用要注意可比性的问题。与国外比较,切忌抽象掉各种条件的简单对比和妄自菲薄。重要的是要通过比较学他人之长,研究发展趋势,探讨在我国应用的适宜性。

## (三)定量分析的方法

特别是市场竞争和讲求经济效益的今天,随着科技的不断进步,国际间的经济互渗及利益关系日益复杂化,生产、市场、需求、收入、价格、利率、汇率等经济参数的作用越来越重要,企业进行经营活动仅靠定性分析已经不够。同样,对物业管理实务的研究,越来越离不开定量分析,必须借助定量分析的方法。马克思讲“一种科学只有在成功地运用数学的时候,才算达到真正完善的地步。”<sup>①</sup>在物业管理实践中,如装修档次与取费标准,岗位人员设置与薪资待遇,物业公司的经济运行规模(管多少项目;管多大面积;管到什么程度为:“经济合理”)等都需要进行测算。这一切都来自定量分析。在定量分

---

<sup>①</sup> 《回忆马克思恩格斯》 人民出版社 1957年版第73页。

析中要注意经济生活中出现的量的不规则变化,结合宏观背景、政策因素加以综合分析,与定性分析相结合。设定并保证最终实现效益目标。

#### (四)社会调查法和统计法

这是物业管理实证研究必须借助的方法,同时又是工具和手段。如居民购买意向的调查,又如业主(住用人)对物业的居住环境、地理位置、交通及售价的期望的调查。这些对物业公司制定和调整经营策略,明确宣传的侧重点等极具价值。对调查得到的问卷要及时整理。社会调查法包括普查法、抽样调查法、典型调查法。不同方法获取的数据质量、可信度和决策价值不同,成本和代价也不同。其中,普查法得到的数据可信度最高,但须动用大量人力物力,费时费资,准备和整理工作量都比较大;典型调查法应用时要特别注意选好典型,使其具有代表性,能反映物业管理的某个侧面;抽样调查是介于两者之间的一种方法,数理统计学已经证明:子样充分大时,其均值可代表母体的均值,其分布可代表母体的分布。用抽样法得到的数据是可以说明总体物业管理状况和水平、问题的。

统计方法包括统计分析和统计预测。统计分析是统计方法的精髓,通过对消费统计资料的分析,可以科学地判断居民收入水平及其分布的状态,对进行物业销售的定位极为重要;而借助科学方法进行统计预测,又可对物业的未来发展趋势(价位、档次、配套)等作出大致准确的量化描述,为我们进行有效的物业管理提供数据和分析。

#### (五)案例分析的方法

由于现实中物业管理的情况较为复杂,差别极大。除了普遍的行业规范和要求外,个案的剖析、案例的分析具有极高的应用性。具体可以进行物业可行性研究的案例分析;物业管理

合同的案例分析；物业管理公约案例分析；物业租售策划案例分析；物业维修服务案例分析等。特别是对我国成功的物业管理示范企业进行案例分析，从物业管理过程每一环节的具体做法入手，概括其物业管理的精髓，探讨其推广应用的价值与可能性，对整体推进我国物业管理水平的提高有特殊意义，也是其它任何方法不能取代的。

#### （六）系统分析的方法

即把研究的对象如物业的“租售管理”视为一个封闭系统，首先抽象掉系统与外界的联系，抽象掉系统的动态演变，从静态的角度研究系统的构造、要素、内部联系。然后再引入开放的概念，研究系统与外部环境的物质的、信息的、能量的输入输出关系，以及系统的功能、目的；再进一步引入动态的概念，研究系统运行、发展的条件和制约因素，从而完整地把握这一系统。推进物业管理中此项业务的顺利开展。

### 三、物业管理实务研究的任务

（一）借鉴国外物业管理的先进手段、有益经验和做法，研究、构架和开创对我国物业管理实践具有指导作用的物业管理理论。核心是在介绍国外物业管理最新进展的基础上，按照某种便于理解和掌握的体系，建立和完善中国的“物业管理实务”，包容尽量丰富的实践内容，并不断调整这一体系，补充新内容，淘汰过时的东西，不断丰富和发展物业管理理论。探索国外先进的物业管理的“本土化”实施问题，以指导各个层次的物业公司日益多样化的物业管理实践，使我们的物业管理迈上一个新的台阶。

（二）积累我国物业管理方面有益的经验，加以系统整理，使之理论化，并积极探讨其推广的可能。经过十几年的引进、吸收、借鉴，我国的物业管理有了长足进展，逐步积累了一些

成功经验。如为辖区居民、单位提供多元化的服务并与社区服务相结合,给业主(住用人)带来极大的便利;着力增加辖区内的文化氛围,创造和谐的人居环境;在管理中渗透东方式的情感因素,全面改善同业主(住用人)的人际关系,等等。对此系统地加以整理、提炼,探索其在更大范围内推广应用的可能,就成为物业管理实务研究不容回避的基本任务。

(三)研究我国的物业管理实践,解决物业管理方面迫切的现实问题。主要有:一是物业管理公司间不正当竞争的问题;二是物业管理业内较为普遍地存在的“高价位经营”的意识问题,受前些年房地产过热的“泡沫经济”的影响,许多物业管理公司在取费上存在各种形式的“暗涨”的情况,不执行国家统一规定的取费标准,以各种名义向业主摊派各种费用;三是协调物业管理公司与房屋产权单位及业主(住用人)的利益关系,使权责利相对应,规范物业公司运营市场秩序;四是提高物业管理从业人员的从业素质,减少不真实广告、不负责任的承诺造成的各种侵害业主(住用人)权益的事件的发生;五是全力解决当前物业在“商品化”推进过程中的各种实际困难,促进这一市场的活跃;六是一些“翻牌”的物业管理公司仍未摆脱“房管所式”的管理模式,物业管理和服务水平偏低,在激烈的市场竞争中生存出现严重困难,必须从转变观念和行为方式及转换经营机制与管理职能方面进行彻底改进;七是注重和谐人居环境的营造。这是物业管理的最高境界,包括辖区居民居住安全舒适、环境优美、学区优秀等。我国许多硬件设施不错的物业小区内却屡屡发生失窃甚至业主(住用人)被杀的情况,说明我国物业管理“软件”方面仍亟待改善和加强。

(四)探索适合并体现我国特色的物业管理模式。这个模式应体现如下特征:一是符合国情。既能体现国际物业管理的

先进观念、思想,又能为中国的物业公司和业主(住用人)所接受。二是便于操作。即这种物业管理模式要易于学习和掌握,有标准化的按过程和步骤制定的明确的要求。三是责权明确。物业公司与房屋产权单位、与业主(住用人)的关系要在市场经济的背景下重新加以界定,其职责权限、利益收益应以国家法律和政策为依据,用契约的形式与有关方面加以确定。四是运行高效。包括机构精简、人员干练、办事效率高;运行中逐步更多地应用现代化的物业管理手段,提高管理的精细化、标准化程度,减少人为的干扰;创出物业管理公司的“名牌”,用“名牌效应”整合有形资产,走“资产重组”之路,从根本上提高运营效率。

### 思 考 题

- 一、如何理解物业管理实务研究的对象?
- 二、物业管理实务的研究方法有哪些?
- 三、我国物业管理实务面临怎样的研究任务?

# 第一章 物业管理概述

当今社会,人们进行房地产开发和经营,没有物业管理,就会出现如前建设部长侯捷先生所讲的“楼房建成交付使用后,一年新、二年旧、三年破、四年烂”的情形,不仅谈不上物业的保值增值,还会使房地产的自然使用寿命大为缩短,造成不应有的数额巨大的损失。因此,从物业、物业的特征出发,研究和明确物业管理的要求、内容及业务范围,探讨物业管理的职能和运作的流程,理顺各方面的关系,从观念、内容及管理方式、手段方面告别传统的房屋管理模式,就成为推进我国物业管理上水平的关键。同时,还必须看到我国物业管理的最新进展和发展趋势,积极探索将国内先进的、成功的物业管理经验加以总结、规范和推广应用的可能。

## 第一节 物业、物业的基本特征及 对管理提出的要求

对物业的概念国内外的著述中有不同的表述。它有不同于其它产业和行业的一系列基本特征,并由此而对物业的管理提出一系列的要求。

### 一、物业与物业管理

#### (一) 物业 (PROPERTY; ESTATE)

按物业本身其英文的字面意思讲,具有“财产”或“不动产”的含义。有的物业管理教程上还专门论述物业与不动产的

微妙区别及物业与财产的区别等。而就英文本意讲,这三个概念的不同是无法区分的。

按照香港业界的定义:物业是单元性房地产,既可指单元性地产,也可指单元性建筑物,物业有大小之别,它可根据区域空间作相对分割,整个住宅小区中新住宅单元可视为一个物业。办公楼宇、商业大厦、厂房仓库等也称之为物业。<sup>①</sup>

而国内对物业管理的定义:物业是指已经建成并投入使用的各类房屋及与之配套的设施、设备和场地。这里,各类房屋可以是住宅区,也可以是单体的其它建筑,还包括商住楼、别墅、高档写字楼、公寓、工业厂房仓库及宾馆饭店等。而与之配套的设施、设备和场地,是指房屋内外的各类设备、公共市政设施及相邻的场地、庭院、道路等。

从上述不同侧重的定义中我们可以看出,物业本身包含着三个基本要素:(1)已建成并具有使用功能的各类居住或非居住的屋宇;(2)与这些楼宇相配套的设备 and 市政公用设备;(3)楼宇建筑和相关场地、庭院、停车场。即物业是房产与地产的统一。

## (二)物业管理

物业管理有广义和狭义的区别。广义的物业管理是指一切与房地产发展、租赁、销售及售后服务有关的活动,具体包括的内容可以很多,如清洁绿化、治安保卫、公关服务、商业网点及娱乐设施经营等。狭义的物业管理是指楼宇维修,管好机电设备和公用设施。

关于物业管理的定义,由建设部房地产司物业管理处编著的《中国物业管理实务》中定义为:物业管理是由专门的机

---

<sup>①</sup> 参见香港李宗鐸著《香港房地产法》 商务印书馆香港分馆 1988年版 第9页。



构和人员依照合同约定等对已竣工验收投入使用的各类房屋建筑和附属配套设施及场地以经营方式进行管理同时对房屋周围的环境清洁绿化,安全保卫,道路养护,统一实行专业化管理,并向住用人提供多方面的综合性服务。它是房地产综合开发的派生物,是房地产综合开发的延续和完善。

上述定义比较权威,但忽略了物业管理的一个重要方面,即:使物业发挥使用效应,并使物业尽可能保值增值。因此,应将上述内容补充进来。

### (三)物业管理内涵

主要有以下几个方面:第一,物业管理的对象是物业。即已经交付使用或即将交付使用的各类物业。第二,物业管理的服务对象是人,即业主、租用人或住用人。第三,物业管理的属性是经营。即在物业管理中视物业为一种特殊的商品,在对这种特殊商品进行管理时,提供有偿的、无形的商品即劳务。第四,物业管理的劳务与资金投入,对完善物业的使用效益,并使其保值增值有重要作用。第五,物业管理采用现代先进科学管理手段,对物业实行全方位、多功能管理,融管理、服务、经营于一体。第六,物业管理的基本要求是统一管理和协调。这种统一管理和协调包括三个层次,即:独立物业;小区物业;辖区物业。其中,对辖区的物业进行统一管理是物业管理的最宏观层次。

## 二、物业自身的特征及对物业管理的要求

### (一)物业位置的不可移动性

尽管在国外(如英国)及我国的南方和北方都有将整幢楼宇进行移动的个例,但就物业总的特征而言,其位置具有不可移动性。由于土地的不可移动性,使地上建筑即物业本身具有不可移动性,故而物业又被称之为不动产。通常人们只能对原