

物业管理丛书

物业管理运作

W Y G L Y Z

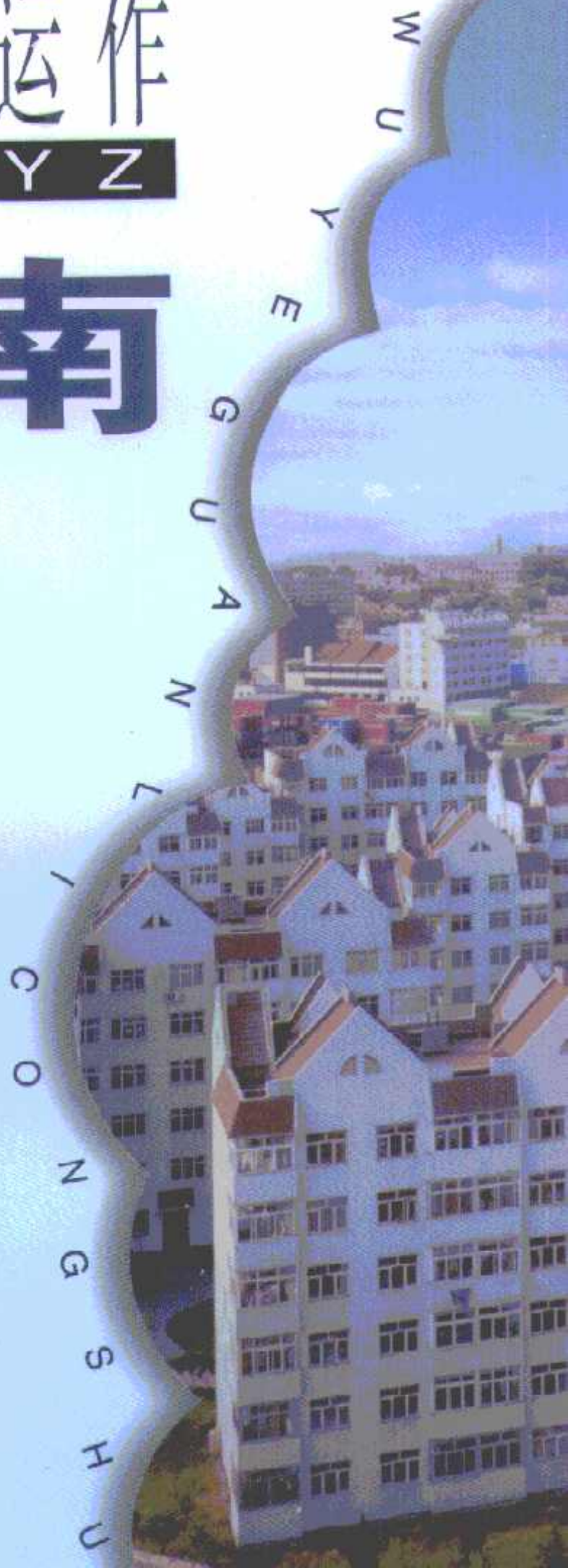
指南

主编

王青兰 柯木林

中国

建筑工业出版社



物业管理丛书

F293.33
W35a

物业管理运作指南

王青兰 柯木林 主编



A0929988

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. —北京:
中国建筑工业出版社,2000

(物业管理丛书)

ISBN 7-112-04102-3

I. 物… II. ①王… ②柯… III. 物业管理-指南
IV. F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 55192 号

物业管理丛书

物业管理运作指南

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)

新华书店经销

北京市彩桥印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 13 字数: 349 千字

2000 年 6 月第一版 2000 年 6 月第一次印刷

印数: 1—5,000 册 定价: 22.00 元

ISBN 7-112-04102-3

TU · 3216 (9539)

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)

第一章 综 述

第一节 物业管理：今与昔

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 年代～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管理公司颇有异曲同工之处。

二、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。据 1982 年的统计资料表明，全国城市房管部门直接管理的 57500 万 m^2 房屋中，近 50% 失修失养。少数省市一般失修的房屋占 33%，严重失修的占 13%，危险房屋约占 4%。“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

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。

1993 年 6 月 30 日，深圳市物业管理协会成立，这是全国第一个物业管理的行业性组织，它使中国物业管理的发展跃上了一个新的台阶。1994 年 11 月 1 日颁布的《深圳经济特区住宅区物业管理条例》是第一个区域性物业管理法规。据 1997 年上半年统计，深圳市已拥有物业管理公司和机构 600 余家，从业人员近 4 万，管理着全市 90% 的住宅小区，70% 的高层楼宇，以及 40% 的工业厂区。1992 年，全国第一次文明住宅小区的评比，在评选出的 8 个全国模范文明住宅小区中，深圳市就有两个小区榜上有名。1994 年元月，深圳在全国第一个率先进行物业管理招投标，1996 年 2 月，中海物业管理（深圳）有限公司成为中国第一家获得 ISO9002 认证的物业管理公司。

上海第一家专业物业管理公司是沪港合资的上海安居乐物业管理有限公司（后改为上海古北物业管理公司），成立于1991年11月。从1992年开始，上海物业管理公司层出不穷。截至1999年6月底，上海已有物业管理公司1791家。1994年12月28日，上海市物业管理协会成立。协会成立后，与美国、日本、新加坡以及香港特别行政区、台湾地区的物业管理协会及专业人士进行了广泛的接触。1996年，该协会与日本物业管理界签订了为期5年的“上海市物业管理协会与日本国高层住宅管理业协会关于进行交流的协议”；1997年与香港物业管理公司协会签订了为期3年的“友好合作协议”。1997年7月1日《上海市居住物业管理条例》开始实施。

1994年3月，国家建设部颁发了第33号令《城市新建住宅小区管理办法》，这是有关物业管理的第一个全国性法规，确立了物业管理在房地产业的重要法律地位。

第二节 物业管理的重要性

物业管理是顺应房地产综合开发的发展而派生出来的产物。它作为房地产商品的消费环节，是房地产综合开发的延续和完善，是在房地产开发经营中为完善市场机制而逐步建立起来的一种服务方式。它集统一的管理，全方位多层次的服务、市场化经营为一体。物业管理的重要性及其意义有以下几个方面：

一、物业的保值和增值

物业的“高额性”是指房屋是人们日常消费中昂贵的商品；建筑物的“差异性”决定了建筑物在结构、材料、风格和用途等方面有诸多不同；建筑物的“耐久性”是指建筑的使用寿命相当长，少则几十年，多则上百年。物业的这些特性给服务性行业的物业管理提出了较高的要求。特别是随着高新技术越来越多地应用到建筑业，非专业人士难以做好建筑物的管理、养护和维修工作。

物业管理作为一种专业化的管理，首要的就是使物业保持完好和正常的使用，延长建筑物的使用寿命，从而达到保值和增值的目的。物业管理是一种企业化的管理。物业管理公司除了本行业自身的专业特色以外，在市场地位、经营运作、法律地位方面，与其他企业一样，经济上独立核算、自负盈亏，讲究效率、质量、信誉，优胜劣汰等市场准则同样适用于物业管理公司，从而保证实现物业增值保值的目的。

二、社区认同感

物业管理是一种社会化的管理模式，它将分散的社会分工汇集起来统一办理，如清洁、保安、水电、绿化等，每个业主或使用人只需面对物业管理企业一家，就能将所有关于房屋和生活环境，工作环境等日常事宜办妥，而不必分别面对不同的单位或部门。这里，物业管理公司充当“大管家”的角色。在“大管家”的管理下，业主或使用人只需交付一定的管理费（或称公共服务费），就可以获得周到的服务。业主或使用人对自己居住的小区产生一种认同感和归属感，因而加强社会的凝聚力，展现高雅文明的精神生活。

物业管理又是一种专业化的管理，这种专业管理公司通过委托管理合同或契约的签订，按照国家的有关规定，以及房屋产权人或使用人的要求实施管理，业主根据自身的经济能力选择物业管理单位，不同的价钱可以“买”到不同等级，不同标准的服务。这样从根本上摆正了所有者和管理者的关系，使业主或使用人有当家作主的自豪感和责任感。

三、市容的美化

显而易见，良好的住宅小区是城市面貌的一道风景线，保持居民住宅小区的清洁、整洁是美化城市的基本要求，从而相应提高整个城市的管理水平。

物业管理作为一种社会化、专业化、企业化和经营型的管理模式，既有利于发挥投资效益，又保护宝贵的社会财富和人民财产。正如中国建设部住宅与房地产业司司长谢家谨女士在《中国

物业管理现状及其展望》一文中所指出的那样：

充分的投资加上管理的空白，是一种无效的投资；

充分的投资加上管理的薄弱，是一种低效的投资；

投资的薄弱加上管理的充分，是一种有效的投资；

投资的充分加上管理的充分，是一种高效的投资。

第三节 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) 通过招标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) 保证准确的帐目运作记录。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、工程进展、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，并开据发票。

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) 《公共契约》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) 受发展商或业主委员会委托，通过法律途径解决债务问题

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

中国的物业管理还有一项比较特殊的服务，那就是委托经营服务，例如：

- 1) 代办各种公用事业费；
- 2) 代购汽车、船、机票；
- 3) 代订送报刊杂志；
- 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。

第四节 物业管理公司组织结构

物业管理公司是指专门从事永久性建筑物、附属设备设施及相关场地和周围环境的科学管理，为业主和使用人提供良好的生活或工作环境，具有独立法人地位的经济实体。

物业管理公司的管理服务职能主要是通过管理机构来实施。因此，管理机构设置是否合理直接影响到管理服务的工作。一般说来，物业管理公司设置机构时，应遵循下述基本原则：

- (1) 目标任务原则；
- (2) 统一领导与分级管理相结合原则；
- (3) 合理分工与密切协作相统一原则；
- (4) 人事相宜与责权统一原则；
- (5) 精干、高效、统一的原则；

根据新加坡一家著名的物业管理公司在中国的管理实践，物

业管理公司机构设置主要考虑以下四个方面：物业事务部、物业机电部、财务行政部和客户服务部（图 1-1）。

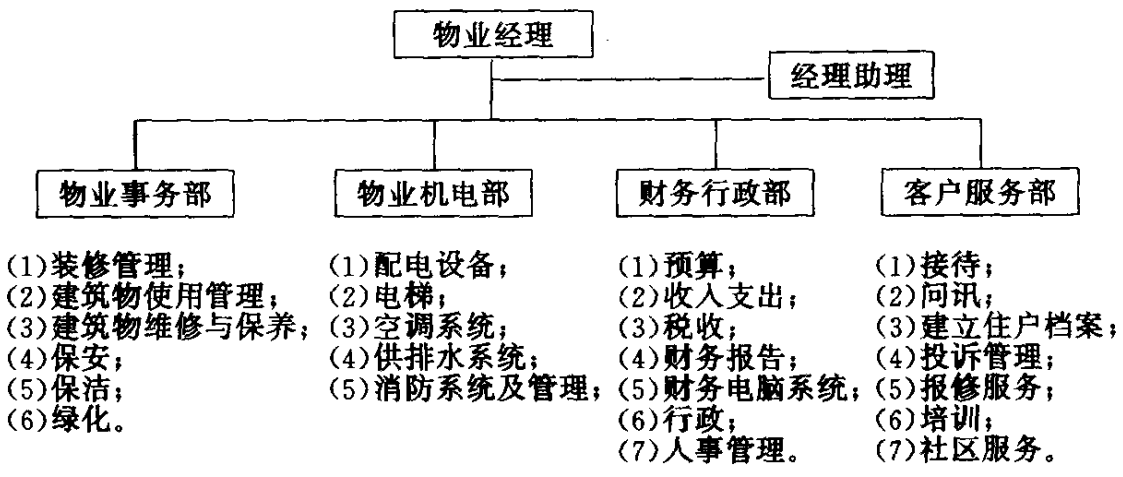


图 1-1 物业管理公司组织结构图

第二章 前期物业管理

第一节 物业管理的早期介入

一、物业管理早期介入的定义

所谓物业管理的早期介入，是指物业管理公司在接管物业之前就参与物业的规划、设计和建设，从物业管理的角度提出意见和建议，以便建成后的物业能满足业主和使用人的要求。

二、物业管理早期介入工作内容

物业管理早期介入的工作内容主要在房地产综合开发的三个阶段中：

1. 立项决策阶段

房地产开发企业在房地产开发项目立项以前进行市场调研和项目可行性研究评估时，听取物业管理人员对该项目的市场定位，潜在业主的构成以及消费水平，周边物业管理概况及日后的物业管理内容、管理标准及成本、利润测算等方面的参考建议是有必要的。这样做，可减少决策中的风险性。

2. 规划设计阶段

项目一旦进入实质性开发，首先碰到的是规划设计。在房地产综合开发中，规划设计是各物业辖区能否形成完整、舒适、便利的功能区域的先天因素。以往房地产开发企业在规划设计中考虑了房屋和配套设施的国家技术标准，但往往忽略了房屋建成交付使用后的管理，造成矛盾和遗憾。例如，没有管理用房，停车位不够，空调位置设计不美观，建筑物内的管线布局不利于日后的维修养护，缺少保安防范的技术设备以及水、电、煤、通讯、交

通等方面的问题。这种规划、设计、建设中留下的遗憾，既使业主和使用人感到不便，又使管理难度增加。故此阶段征询物业管理人员的好处在于：物业管理的工作特点养成了从业人员对物业在使用与管理过程中细节问题的发现与处理有着特殊的敏感性和应变力。物业管理人员的改进意见或建议更贴近业主们的实际需求，更能直接地把物业开发中“先天不足”所造成的影响反映出来，使规划设计既能满足国家的技术标准，又能满足业主和使用人的需要，并能考虑到建成交付使用后的管理要求，为以后的物业管理工作打好基础。

3. 施工安装阶段

在这个阶段，物业管理人员的参与在于熟悉基础隐蔽工程，机电设备安装调试，管道线路的铺设及走向等日后难以从建筑外观上察觉的施工质量，有利于物业管理公司今后的管理。

第二节 前期物业管理

一、前期物业管理的定义

“前期物业管理”在中国提出，最早出现于1994年11月1日施行的《深圳经济特区住宅区物业管理条例》中。该条例规定：“开发建设单位应当从住宅区开始入住前六个月自行或者委托物业管理公司对住宅区进行前期管理，管理费用由开发建设单位自行承担。”

1997年7月1日施行的《上海市居住物业管理条例》把“前期物业管理”作为物业全过程管理的重要一环，并对“前期物业管理”进行了界定：“本条例所称前期物业管理，是指住宅出售后至业主委员会成立前的物业管理。”上海之所以把房屋出售后至业主委员会成立前这一阶段界定为前期物业管理，主要考虑了两个因素：

1. 民事法律关系的主体资格

业主或业主委员会与物业管理公司通过签订物业管理委托合

同确立委托与受托的民事法律关系，而作为确立这种民事法律关系的两个主体均需具备相应的条件。

首先，物业管理公司必须是一个能够行使物业管理业务、承担相应民事法律责任的法人；其次，多元产权物业区域内业主们的代表，即业主委员会要经过占一定比例的业主民主推选产生，并需要到“所在地的区、县房产管理部门备案”（《上海市居住物业管理条例》第十五条）或“经市政府社团登记部门依法核准登记后，取得社团法人资格”（《深圳经济特区住宅区物业管理条例》第十六条）。同时，业主委员会的成立也有着法定的量化标准。例如，《上海市居住物业管理条例》规定的条件是：“（一）公有住宅出售建筑面积达到百分之三十以上；（二）新建商品住宅出售建筑面积达到百分之五十以上；（三）住宅出售已满两年。”深圳、北京等地则以业主入住率达到 50% 以上为法定条件。

如果说把房屋出售率作为业主委员会成立的前置条件在时间上尚难限定的话，那么，“出售已满两年”的规定则严格地作出了限定。因此，业主委员会成立前，房地产开发企业（发展商）与物业管理公司签署委托合同，此委托合同被称作“前期物业管理服务合同”，合同签订的主体的民事法律关系的主体是发展商与物业管理公司，而业主委员会成立后所签订的委托合同则称作“物业管理服务合同”，合同签订的主体的民事法律关系主体是业主委员会与物业管理公司。

2. 物业管理的不可间断性

把前期物业管理起始点界定在房屋出售后，而不是业主实际入住前后，是因为房屋一旦出售，将会涉及到业主们所关心的管理内容、标准、收费等一系列问题，客观上须臾不可离，同步进行。实际上，不论业主委员会是否正式成立，是否与物业管理公司签订管理委托合同，物业管理服务在房屋出售后就开始发生。为保持物业管理的不间断性，国家建设部 1994 年发布的《城市新建住宅小区管理办法》明文规定：“住宅小区在物业管理公司负责管理前，由房地产开发企业负责管理”，“房地产开发企业在出售住

住宅小区房屋前，应当选聘物业管理公司承担住宅小区的管理，并与其签订前期物业管理合同。”合同的有效期应与政府要求发展商对物业的保修期限一致。在此期间，即使成立了业主委员会，前期物业管理合同依然有效。

二、前期物业管理与物业管理早期介入的区别

“前期物业管理”与“物业管理早期介入”的区别主要有以下两点：

(1) 早期介入的物业管理公司不一定与房地产开发企业确定管理合同委托关系，可以以咨询顾问等服务形式提出建议和意见，而前期物业管理活动必须在与房地产开发企业确定了委托关系后方可进行。此时，物业管理公司已依法拥有该物业的经营管理权；

(2) 早期介入的物业管理公司是以物业管理者审慎的思维角度，从是否有利于日后物业管理服务等具体细节上提出改进意见或建议，是否接受提出的意见或建议进行改进，还有待发展商的决定。早期介入能否如愿，介入的时机、介入的程度均取决于开发企业，因而物业管理的早期介入仅有辅助功能；而在前期物业管理中，物业管理公司被发展商全权委托，行使物业管理业务，承担相应民事法律责任。

尽管现在对物业管理早期介入尚未作出专门规定，但从长远发展眼光来看，为有利于日后管理，行业主管部门和发展商或物业管理公司之间，一定会达成这样的共识：即充分认识到物业管理早期介入的重要性和必然性，并予以积极倡导和主动参与。有些物业管理公司已提出了“物业管理应从图纸开始”的口号，充分表达了他们的参与意识和长远发展的战略眼光。

第三节 物业管理方案的拟写

前期物业管理中最主要的一点，也是发展商和业主最关心的，便是物业管理公司提供的管理方案。物业管理方案的拟写是一项极其重要的工作。管理方案的拟写是否明了、规范，对于是否成

功获得管理项目起着至关重要的作用。在拟写物业管理方案时可按以下三种方式考虑：

(1) 开发商/业主委托物业管理公司全权经营管理；

(2) 开发商/业主委托管理公司进行初期管理，在这期间管理公司负责帮助开发商/业主培养一批有专业素质的物业管理人才，而后由开发商/业主独立管理；

(3) 开发商/业主与物业管理公司合作成立一家公司，由发展商负责管理，物业管理公司负责提供人员培训、项目咨询等。

管理方案的拟写除了在文字上做到通俗、规范，在内容上做到全面、合理，在编排上做到重点突出外，还要注意一些技巧的运用，比如：

(1) 在拟写综合说明时，要做到层次分明、言简意赅。

(2) 在拟写物业概况时，除了做到数据正确，介绍全面以外，还要注意用词的专业性，尽量发掘物业自身的潜力。

(3) 在介绍物业管理公司概况时，要做到如实介绍、突出优势与实力，具有竞争力。

(4) 在拟写管理宗旨、方针时，要注意从开发商/业主的利益出发，替他们着想，为他们服务，具有亲合力。

(5) 在拟写机构、人员、费用等关键内容时，要做到机构设置科学，人员编制合理，费用测算正确，具有吸引力。

(6) 最后，要不失时机地宣传发展商所具有的良好传统、作风、精神，并可作为物业管理公司今后工作的借鉴，具有鼓动力。

一、制定管理方案所需的物业资料

每个发展项目都有各自的特点，不同的设施配备。只有详细掌握相关的物业资料，才能编制最佳的管理方案和安排合适的人员配备。以下是物业管理公司在制定方案时必须获取的基本物业资料：

1. 项目概要

(1) 物业类型；

(2) 公共面积；

- (3) 绿化面积;
- (4) 单元套数;
- (5) 停车位数;
- (6) 完工日期。

2. 水泵系统

- (1) 每幢楼的输送泵;
- (2) 每幢楼的加压泵;
- (3) 两种水泵的电动机和泵的大小。

3. 空调系统

- (1) 每幢楼内的空调数目, 功效;
- (2) 冷却塔、风机和冷凝器, 功效。

4. 备用发电机

- (1) 每幢楼内的数量;
- (2) 功效。

5. 供电能力

电力负载。

6. 有线电视系统

系统类型。

7. 防火系统

- (1) 喷淋装置的数量;
- (2) 报警装置的数量;
- (3) 探测器的数量;
- (4) 灭火器的数量;
- (5) 泵的数量;
- (6) 泵的类型;
- (7) 泵的功效。

8. 保安系统

系统和装置的类型。

9. 游泳池

- (1) 电动机和泵的大小;